

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE LETRAS



**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS BIBLIOTECAS  
DAS UNIVERSIDADES PEDAGÓGICA E CATÓLICA  
NA CIDADE DA BEIRA, MOÇAMBIQUE  
ESTUDO COMPARATIVO**

**ODIVALDA CELESTINO ABRÃO**

Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Carlos Guardado da Silva,  
especialmente elaborada para a obtenção de grau de mestre em  
CIÊNCIAS DA DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO

2018

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE LETRAS



**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS BIBLIOTECAS  
DAS UNIVERSIDADES PEDAGÓGICA E CATÓLICA  
NA CIDADE DA BEIRA, MOÇAMBIQUE  
ESTUDO COMPARATIVO**

ODIVALDA CELESTINO ABRÃO

2018

## **Dedicatória**

À minha filha Lurdes da Belle que soube entender e compreender a razão da minha ausência.

À minha mãe Florinda Uando, que mesmo com dificuldades deu-me educação para que chegasse até este mestrado.

Ao meu saudoso pai Celestino Abrão, falecido aos meus dezasseis anos, mas que seus ensinamentos permanecem na minha memória.

## **Agradecimentos**

A Deus pela oportunidade de proteger-me em todos os momentos da vida.

À Erasmus Mundus pela bolsa atribuída, pois sem vossa a ajuda não poderia realizar este sonho.

À Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, que, com grande honra, me acolheu para formação.

Ao meu namorado/amigo, que, incansavelmente, deu-me forças para superar todos obstáculos no decorrer do curso.

Ao Professor Carlos Guardado da Silva, pela sábia orientação no percurso do trabalho.

A todos os professores do programa de mestrado em Ciências da Documentação e Informação, que, directa e indirectamente, contribuíram para a minha formação.

Às universidades Pedagógica - Delegação da Beira e Católica de Moçambique (Faculdade de Economia e Gestão) - pelo apoio concedido durante o trabalho do campo.

Aos colegas do mestrado, em especial à Angelina Filipa, ao João Evangelista e à Fátima Duarte, pela amizade, pelo carinho e pela convivência.

A todos, o meu muito obrigado!

## Índice

<b>Conteúdo</b>	<b>Páginas</b>
Resumo .....	7
<i>Abstract</i> .....	8
Lista de siglas e abreviaturas .....	9
Lista de tabelas .....	10
<b>Introdução</b> .....	<b>11</b>
Justificativa.....	12
Objectivos do estudo .....	15
Geral.....	15
Específicos.....	15
Organização do trabalho .....	16
<b>CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>17</b>
1.1. Bibliotecas universitarias.....	17
1.2. Estrutura organizacional.....	23
1.2.1. Tipos de estrutura organizacional.....	25
1.2.2. Componentes da estrutura organizacional.....	28
1.2.3. Factores condicionantes da estrutura organizacional.....	33
<b>CAPÍTULO II: MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	<b>36</b>
2.1. Desenho do estudo.....	36
2.2. Local de estudo.....	36
2.2.1. Universidade Pedagógica de Moçambique (UPM).....	37
2.2.2. Universidade Católica de Moçambique (UCM).....	37
2.3. População, amostra e amostragem.....	38
2.4. Técnica de recolha de dados.....	39
2.4.1. Pesquisa bibliográfica.....	39
2.4.2. Entrevista semiestruturada.....	39
2.4.3. Observação estruturada.....	40
2.4.4. Análise documental.....	40
2.5. Análise de dados.....	40
2.6. Considerações éticas.....	41
<b>CAPÍTULO III – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS</b> .....	<b>42</b>
3.1. Características sociodemográficas dos participantes.....	42

3.2. Estrutura física das bibliotecas .....	43
3.3. Recursos bibliotecários das universidades .....	44
3.4. Serviços e produtos bibliotecários das universidades.....	46
3.5. Caracterização das bibliotecas.....	49
3.5.1. Tipo de estrutura organizacional.....	49
3.5.2 Diferenciação vertical ou estrutura hierárquica das bibliotecas.....	50
3.5.3. Formalização e coordenação bibliotecária.....	51
3.5.4. Comunicação em uso nas bibliotecas.....	51
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>55</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>71</b>
Apêndice 1: Guião de entrevistas aos informantes-chave.....	72
Apêndice 2: Transcrição das entrevista.....	76
<b>ANEXOS:.....</b>	<b>91</b>
Anexo 1: autorização para a recolha de dados- UPM.....	92
Anexo 2: Autorização para a colheita de dados – UCM.....	93
Anexo3: Organograma de uma Delegação da Universidade Pedagógica de Moçambique (UPM).....	94
Anexo 4: Organograma de uma faculdade da Universidade Católica de Moçambique (UCM).....	95

## Resumo

A biblioteca universitária é um órgão de apoio informacional e de suporte às actividades de ensino e aprendizagem, pesquisa e extensão de uma determinada instituição de ensino superior. No entanto, para o alcance dos propósitos ou do melhor desempenho de uma instituição depende em grande medida da estrutura organizacional instalada. A estrutura organizacional das bibliotecas é uma área pouco explorada no seio do ensino superior moçambicano, portanto, pouco se sabe sobre as estruturas organizacionais quer das bibliotecas universitárias públicas quer das privadas.

Este estudo teve como objectivo identificar e descrever, de forma comparativa, a estrutura organizacional das bibliotecas da Universidade Pedagógica de Moçambique (UPM) e da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica de Moçambique (UCM), ambas nas delegações da cidade da Beira.

Foi conduzido um estudo descritivo com uma abordagem qualitativa. Os indivíduos entrevistados e as universidades envolvidas no estudo foram escolhidas por conveniência. Uma universidade é pública (UPM) e outra é privada (UCM) e são as mais antigas da região. Os dados foram recolhidos através de entrevista semiestruturada, observação estruturada, pesquisa bibliográfica e análise documental. Foram feitas análises descritivas por assuntos para facilitar a comparação das duas bibliotecas. Para os dados qualitativos, foram feitas as transcrições e, usando uma análise interativa, foram identificadas as categorias ou subtemas emergentes, os quais, foram usados para suportar as principais ideias, através de citações directas.

Foram entrevistados nove indivíduos, dos quais dois directores das bibliotecas, um director pedagógico, dois responsáveis de registo académico e quatro assistentes bibliotecários, sendo 55,5% do sexo masculino. As bibliotecas universitárias na cidade da Beira são caracterizadas por dimensões reduzidas do espaço físico, insuficiência de recursos, particularmente humanos e tecnologias de informação e comunicação, incluindo à internet e plataformas digitais.

A tipologia da estrutura organizacional e operacionalização do poder decisório e formalização das bibliotecas das universidades difere de uma instituição pública para privada. Este facto assenta a diferença dos factores que condicionam a prestação dos serviços de qualidade aos utilizadores entre as bibliotecas, apesar das semelhanças existentes quanto a escassez de recursos bibliotecários. Portanto, sendo a biblioteca universitária a base do processo de ensino e aprendizagem e pesquisa, parece ser necessário e urgente a reflexão em torno de financiamento, reestruturação e descentralização das bibliotecas para que as actividades sejam exercidas de forma flexível e efectiva.

**Palavras-chave:** Ciência da Informação; Biblioteconomia; biblioteca universitária, Estrutura organizacional, Beira (Moçambique).

## Abstract

The university library is an informational support for teaching and learning activities, research and extension of a specific institution of higher education. However, to achieve the purposes or at least the best performance of an institution depends to a large extent on the installed organizational structure. The organizational structure of libraries is a poorly explored area within Mozambican higher education, so little is known about the organizational structures of both public and private university libraries.

This study aimed to identify and describe in a comparative way the organizational structure of the libraries of the Pedagogical University of Mozambique (UPM) and the Faculty of Economics and Management of the Catholic University of Mozambique (UCM), both delegations located in Beira city.

A descriptive study was conducted with a qualitative approach. The interviewed individuals and involved universities were chosen for convenience. One university was public (UPM) and another private (UCM) and are the oldest institutions in the region. The data were collected through semi-structured interviews, structured observation and documentary review of the universities. Descriptive analysis was done by subjects to facilitate the comparison of the two libraries. For the qualitative data, the transcriptions were made and using an interactive analysis, the emergent categories or subtopics were identified, which were used to support the main ideas through direct quotations.

Ten individuals were interviewed, of whom two directors of libraries, one deputy director, two academic registering officers and four librarian assistants, and 55,5% were male. University libraries in Beira city, Mozambique are characterized by limited physical space, insufficient resources, particularly human resources and information and communication technologies, including the access to internet and digital platforms. The typology of the organizational structure and operationalization of the decision-making power and formalization of university libraries differs from a public to a private institution. Despite the similarities in the lack of library resources, the organizational structure is the main factor by which makes a difference on the provision of quality services to library users between the two libraries.

Therefore, since the university library is the basis of the teaching and learning and research process, it seems necessary and urgent to be reflect on the financing, restructuring and decentralization of libraries so that activities can be carried out in flexibly and effectively manner. To this end, we believe that the design and implementation of strategies and / or public policies for documentation and information, both by the ministry of guardianship and universities, is a priority so that the provision of quality services to users is guaranteed in a sustainable way and consequently ensured the purpose of university libraries.

**Keywords:** Information Science; Library Science; University library; Organizational structure, Beira city (Mozambique).



## Lista de siglas e abreviaturas

AGORA - *Access to Global Online Research in Agriculture*  
ARDI - *Access to Research for Development and Innovation*  
CDU- Classificação Decimal Universal  
CED - Centro de Ensino à Distância  
CEPE - Centro de Estudos de Políticas Educativas  
CIDI - Centro de Investigação em Doenças Infecciosas  
CNAQ – Conselho Nacional de avaliação e Qualidade  
DOAB - *Directory of Open Access Books*  
DOAJ- *Directory of Open Access Journals*  
EBM - *Evidence-Based Medicine*  
ESTEC - Escola Superior Técnica  
ESCOG - Escola Superior de Contabilidade e Gestão  
FEG – Faculdade de Economia e Gestão  
FACEP- Faculdade de Ciências de Educação e Psicologia  
FCLCA - Faculdade de Ciências da Linguagem, Comunicação e Artes  
FCNM - Faculdade de Ciências Naturais e Matemática  
FCS - Faculdade de Ciências Sociais  
FCS - Faculdade de Ciências de Saúde  
FEFD - Faculdade de Educação Física e Desporto  
FRELIMO - Frente de Libertação de Moçambique  
HINARI - *Health InterNetwork Access to Research Initiative*  
ISRI – Instituto Superior de Relações Internacionais  
MINED – Ministério de Educação  
MCTESTP - Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional  
OARE - *Online Access to Research in the Environment*  
RENAMO - Resistência Nacional de Moçambique  
UCM – Universidade Católica de Moçambique  
UCM-FEG - Universidade Católica de Moçambique – Faculdade de Economia e Gestão  
UPM – Universidade Pedagógica de Moçambique

**Lista de tabelas**

Tabela 1- Características sociodemográficas dos entrevistados.....	42
Tabela 2 - Tipo e número de recursos bibliotecários.....	44
Tabela 3 - Tipo e nível de formação dos trabalhadores das bibliotecas .....	45

## **Introdução**

A biblioteca universitária é uma organização social que surge com a criação da universidade e está virada para o apoio às actividades do processo de ensino e aprendizagem, pesquisa e extensão para o desenvolvimento da ciência, educação e a própria cultura. Estas bibliotecas são espaços criados para disseminar a informação através de critérios traçados pela própria universidade em que estão inseridas (Gomes e Barbosa, 2007).

De acordo com Barbalho (2012), os objectivos das bibliotecas universitárias devem estar relacionados com a disseminação do conhecimento, acesso à informação, viabilizar o desenvolvimento científico e contribuir para que o processo de ensino e aprendizagem seja efectivado. Mas, para que essa missão e os objectivos traçados sejam cumpridos, é necessário que a própria biblioteca disponha de uma estrutura organizacional, isto é, física ou virtual, recursos humanos e informacionais de forma a disseminar a informação e que as actividades se relacionem com a formação de cada colaborador e desenvolvimento da colecção, processamento técnico e atendimento dos utilizadores.

Estrutura organizacional é a forma como as autoridades e as actividades são divididas e coordenadas, e a delimitação do sistema de comunicação que possa permitir que as pessoas realizem as actividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos organizacionais (Pertuz e Rodriguez, 2007 & Moraes, 2004).

A definição de um padrão universal para estruturar organizacionalmente as bibliotecas tem sido um desafio nos últimos anos, pois, cada uma adota a sua estrutura organizacional de acordo com as políticas traçadas e a grandes variedades de cursos que compõem a instituição. Por isso, a maior parte das bibliotecas universitárias estão estruturadas em serviços técnicos, serviços ao utilizador e no organograma apresentam relações entre os recursos humanos da organização e as respectivas funções para os que detém maior responsabilidade de decisão (Vargues *et al.*, 2012).

Bressan (2013) defende que a definição de uma estrutura, seja ela fixa ou dinâmica, é fundamental, pois cada organização está inserida em uma rede de influências e relacionamentos, composta por um conjunto de variáveis externas e fora do controlo da organização e seus executivos. Essas variáveis macro ambientais (económicas,

socioculturais, tecnológicas, educacionais, demográficas e político-legais) exercem forte influência sobre o ambiente operacional, o qual inclui as forças da indústria e os resultados das organizações.

Portanto, o conhecimento da estrutura organizacional de uma instituição, como a das bibliotecas universitárias, é de extrema relevância e prioritária na administração pública, pois representa uma ferramenta para permitir a execução da sua estratégia e prossecução dos objectivos (Bressan, 2013; Faria e Madeira, 2011 e Chiavenato, 2000).

Na cidade da Beira (Moçambique), existem cerca de dez bibliotecas universitárias, entre públicas e privadas. No entanto, a descrição sobre a estrutura organizacional destas bibliotecas, quer as públicas, quer as privadas, ainda é muito escassa. Aliás, existe pouca informação relativamente à cidade da Beira, assim como para todo o país, acerca da estrutura das bibliotecas universitárias.

### **Justificativa**

O ensino superior Moçambicano surgiu em 1962, através do decreto-lei 44530, de 12 de agosto, sob a designação Estudos Gerais Universitários de Moçambique, alterada posteriormente para Universidade de Lourenço Marques, actual Universidade Eduardo Mondlane (Brito *et al.*, 2015; Langa *et al.*, 2014; Rosário, 2012; Beverwijk, 2005; Mário *et al.*, 2003 e Brito, 2003).

Na altura, o país só dispunha de uma única universidade que, segundo Bucuto (2016), por um lado era definida como o principal veículo de divulgação dos valores que definissem e caracterizassem a cultura lusitana, e, por outro, como elemento de coesão da comunidade colonizadora e de identificação com interesse da mãe-pátria.

Como forma de responder às inquietações levantadas sobre a questão da expansão do ensino superior, através da iniciativa do Ministério da Educação e Cultura e Ministério dos Negócios Estrangeiros, foi criado o Instituto Superior Pedagógico (primeva designação da actual Universidade Pedagógica de Moçambique) em 1985 e, no ano seguinte, criado o Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI), em Maputo. Igualmente, para reduzir a conflitualidade perante o acesso ao ensino superior, assimetrias regionais e exclusão das partes do país, foi aprovada, em 1993, a lei n.º 1/93, que estabelecia um regime legal de

introdução de instituições de ensino superior privado e, em fevereiro de 1995, foi criada a Comissão Comiche com a missão de refletir, conceber e propor ao governo uma política sobre expansão do ensino superior (Rosário, 2012; Matos e Mosca, 2010).

No mesmo ano da criação da Comissão Comiche, através do decreto-lei n.º 45/95, de setembro de 1995, foi criada a Universidade Católica de Moçambique com duas faculdades, nomeadamente a Faculdade de Economia e Gestão, na cidade da Beira, e a Faculdade de Direito, na cidade de Nampula, e, abertura do Instituto Superior Politécnico Universitário em Maputo, cujas actividades iniciaram em agosto de 1996.

Os anos seguintes foram caracterizados pela criação acelerada de instituições de ensino superior, levando com que das 5 instituições criadas, até em 1996, se passasse para 38 em 2010, e de cerca de 12.000 para 1.013.000 estudantes a frequentar o ensino superior em instituições privadas e pública (Brito *et al.*, 2015).

Atualmente, o país conta com 44 instituições de ensino superior, das quais 18 são públicas e 26 privadas. Entre as públicas, destacam-se 2 academias, 11 institutos técnico superiores e 5 universidades. Das 24 instituições privadas, uma é escola superior, 17 são institutos superiores e 8 são universidades (Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional (MCTESTP, 2016).

No entanto, como explica Mussagy (2016a), o crescimento e a expansão das instituições do ensino superior em Moçambique, nos últimos anos, têm sido um crescimento exposto aos vários desafios associados às mudanças tecnológicas, políticas e económicas. Portanto, muitas instituições não reúnem condições adequadas para o processo de ensino e aprendizagem.

Matos e Mosca (2010) relatam que os investimentos foram concentrados em instalações, deixando de lado as bibliotecas, os laboratórios, os equipamentos pedagógicos, a organização e a formação em gestão universitária, criando-se assim um problema no seio da educação superior.

O quadro institucional moçambicano é caracterizado pela fragilidade de estruturas de informação, ausência de políticas públicas de informação, influenciando assim negativamente a construção de infraestruturas de informação e o desenvolvimento dos

processos e das acções inerentes à informação, que constituem recursos para desenvolvimento dos conhecimentos (Nharreluga, 2009).

O Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade (CNAQ), criado para definir os indicadores de avaliação de instituições de ensino superior, considera a biblioteca como uma infraestrutura fundamental para o ensino superior. No entanto, não delimita de forma específica os indicadores de avaliação desta unidade orgânica. O Ministério de Educação (MINED), organismo que tutela o ensino superior em Moçambique, não dispõe de instrumentos que possam avaliar as bibliotecas universitárias, facto agravado pela inexistência de uma política de informação integrada que incorpore o funcionamento das unidades de informação. Portanto, esta visão redutora da biblioteca contraria a tendência actual em que a biblioteca assume o papel central no planeamento institucional dos programas de ensino e aprendizagem, pesquisa e extensão, quer dos estudantes, quer dos docentes (Manhique, 2014).

Como resultado da visão diminuta sobre o seu contributo, as bibliotecas moçambicanas encontram-se em precárias condições e caracterizadas pela falta de material didático para responder às necessidades da comunidade académica, carecendo de profissionais qualificados para exercer a atividade bibliotecária. Aliado ao desprestígio que a função de bibliotecário em Moçambique ainda enfrenta, entre as profissões seculares, poucos são os trabalhos científicos sobre as bibliotecas, mantendo-se ou agravando-se este problema crítico (Manhique, 2014, Mussagy, 2016a).

Portanto, foi neste âmbito que foi conduzido o presente estudo com objectivo de descrever de forma comparativa a estrutura organizacional das bibliotecas das instituições de ensino superior. Uma pública, a Universidade Pedagógica de Moçambique - UPM), e outra privada, a Universidade Católica de Moçambique - Faculdade de Economia e Gestão (UCM-FEG), ambas instaladas na cidade de Beira.

A pergunta que guiou o estudo foi:

**como diferem e estão estruturadas organizacionalmente as bibliotecas universitárias públicas e privadas instaladas na cidade da Beira, em Moçambique, e de que modo estas bibliotecas são canais facilitadores do acesso à informação por parte dos seus utilizadores?**

Para se alcançar os objectivos definidos, foi conduzido um estudo descritivo com uma abordagem qualitativa (exploratória). Metodologicamente, para além das entrevistas semiestruturadas conduzidas com informantes-chave, foi feita uma observação estruturada, pesquisa bibliográfica e análise documental sobre bibliotecas universitárias e, mas especificamente, sobre a estrutura organizacional das bibliotecas universitárias.

Por fim, fez-se a análise descritiva e a interpretação dos dados recolhidos, sobre os quais é possível reflectir acerca da estrutura organizacional das bibliotecas universitárias públicas e privadas instaladas na cidade da Beira e, também, avaliar sobre os actuais desafios das bibliotecas universitárias no contexto Moçambicano.

Portanto, espera-se que os resultados deste estudo tragam um panorama do nível organizacional das bibliotecas universitárias em Moçambique e sirvam como ponto de reflexão sobre a necessidade de estruturação adequada das bibliotecas universitárias em Moçambique, considerando esta como uma prioridade administrativa que contribui para o alcance dos objectivos de uma determinada organização, bem como uma possibilidade de aprimorar e oferecer novos produtos e serviços de qualidade ao seu público-alvo.

## **Objectivos do estudo**

### **Geral**

Descrever e analisar, de forma comparativa, a estrutura organizacional das bibliotecas das universidades Pedagógica de Moçambique (UPM) e Católica de Moçambique - Faculdade de Economia e Gestão (UCM-FEG) instaladas na cidade de Beira.

### **Específicos**

Identificar a estrutura física das bibliotecas da UPM e UCM-FEG;

Descrever os recursos, os serviços e os produtos das bibliotecas da UPM e UCM-FEG;

Compreender e comparar a estrutura organizacional e as dificuldades enfrentadas pelas bibliotecas da UPM e UCM-FEG;

Analisar se a estrutura organizacional é facilitadora, ou não, do acesso à informação.

## **Organização do trabalho**

Organizado em quatro capítulos, o primeiro capítulo traz uma revisão de literatura sobre o tema, que serviu de base para a padronização do presente trabalho. A descrição metodológica e do material usado para a condução do estudo é abordada no segundo capítulo. Depois, a conclusão, na qual também apresentamos e discutimos resultados, seguindo-se os apêndices e os anexos.



## **CAPITULO 1: REVISÃO DA LITERATURA**

### **1.1. Bibliotecas universitarias**

#### **1.1.1 Evolução histórica das bibliotecas universitária**

As bibliotecas evoluíram e adaptaram-se às mudanças, de modo a adquirirem as estruturas e os requisitos atuais, bem como o papel social que lhes é inerente. Elas ligam-se ao desenvolvimento humano e social, desempenhando um papel importante na mediação da informação acompanhada não apenas pela evolução de produção da escrita e da circulação da informação, como também da evolução tecnológica (Nunes e Carvalho, 2016).

Como relata Ribeiro (2015), embora houvesse algumas escolas que poderiam ser consideradas instituições de ensino superior no início da idade média, a universidade como tal só surgiu no início do século XII. Porém, na altura a instituição apenas era formada por grupos de estudantes que se reuniam para aprender matéria disponibilizada pelos professores. Esta forma de ensino por vezes obrigava alguns estudantes a circularem entre as cidades e países em busca de melhores mestres e os grupos que se formavam constituíram os núcleos das primeiras universidades na altura designadas *studium generale*, segundo autora.

Segundo Sanches (2013), estas universidades constituíram-se numa primeira instância como corporações reconhecidas pelo Papa e os seus primeiros membros pertenciam ao clero, embora tivessem no início uma independência do poder eclesiástico. A complexificação da sua orgânica interna, os interesses mútuos no controlo do conhecimento, e a importância na formação de intelectuais que assumiram lugares sociais estratégicos, conferiu-lhes um papel determinante junto da nobreza.

Sobre as primeiras universidades, Anzolin e Correa (2008, p.805) relatam:

*O berço da cultura dos novos tempos encontra-se, como sempre nas cidades. É nelas que surgiram as instituições que, em alguns casos, preservaram suas origens medievais até hoje: as universidades. As que ficaram mais conhecidas situavam-se em Paris, Oxford, Cambridge, Pádua e Praga. Nelas, aprendiam-se as setes artes liberais: o trivium (gramática, lógica e retórica) e o quadrivium (geometria, astronomia, aritmética e música). Além das especialidades: direito, medicina, teologia e a filosofia.*

Como refere Diógenes e Cunha (2017), as universidades no século XIII concentravam-se na transmissão do conhecimento e não em sua descoberta e, sua principal característica era ser uma corporação eclesiástica, pois ainda que em seu contingente estivesse um número cada vez maior de leigos, os universitários eram considerados como clérigos e dependiam de jurisdição eclesiástica.

Apesar dos processos de mudanças para a laicização, democratização, especialização e socialização das bibliotecas ter ocorrido de forma contínua, a sua evolução tem sido descrita como um processo que ocorreu de forma muito lenta. E as mudanças iniciaram com o decorrer da evolução tecnológica, como o uso do papel e a invenção da imprensa, tornando as bibliotecas mais acessíveis. Simultaneamente, passaram de instituições fechadas e particulares para instituições leigas e públicas, dando a possibilidade de acesso aos livros a todos os homens, tendo como base a especialização para atender as necessidades de cada utilizador e deixando de ser passiva, mas sim aproximando ao utilizador de forma a entendê-lo e trazendo-o à biblioteca (Morgi e Souto, 2005).

Conforme explicam Nunes e Carvalho (2016), as mudanças sobre a visão e missão das bibliotecas iniciaram com o surgimento de corporações de ofícios e as primeiras experiências no sentido de formar universidades na Idade Média. Tais corporações foram criadas em consonância com a expansão urbana e comercial europeia tendo como foco a associação de profissionais, exercendo suas funções num mesmo ofício e mesmo regime jurídico, com finalidade de terem sido legitimadas suas actividades para fins comerciais.

De acordo com Ribeiro (2015), as bibliotecas universitárias eram, até à idade moderna, as herdeiras directas das bibliotecas dos mosteiros, mas diferiam delas porque já eram consideradas locais de trabalho e de estudo. Maioritariamente eram constituídas por doações de bibliotecas privadas de professores e possuíam acervos pequenos, apesar de a criação das universidades ter estimulado o desenvolvimento de oficinas laicas de copistas, produtores de livros, que iam enriquecendo os fundos das bibliotecas universitárias. As obras eram organizadas em núcleos que correspondiam áreas de estudo e as obras materializadas em códices encadernados em couro eram consideradas muito importantes e estavam acorrentadas para evitar sua retirada por serem obras raras e escassas. Do ponto de vista técnico, os catálogos de controlo das espécies eram pouco desenvolvidos e não havia

bibliotecários especializados. A guarda das obras em alguns casos estava a cargo de um funcionário ou de um estudante, ambos pertencentes a universidade.

A partir do século XVI, com a descoberta de novas terras e novas culturas além mar, a ciência começou a desenvolver-se, lavando a que as bibliotecas se desligassem das posições impostas pela igreja, preocupando-se mais pelas dimensões e necessidades do ser humano em mudar sua concepção de vida do teocentrismo para o antropocentrismo. Assim sendo, a biblioteca percebida como local de depósito de livros acorrentados no início, passou a ser considerada como unidade de informação preocupada com a comunidade em que estava inserida, a qual oferecia seus serviços e o bibliotecário também deixou de ser mero guardião de livros para tornar-se um profissional mediador na busca da informação (Morgi e Souto, 2005).

Segundo Sanches (2013), as mudanças sociais ocorridas no período de transição da idade média para a idade moderna, com a ascensão das monarquias, as novas necessidades de expansão dos impérios e a afirmação do humanismo, moldaram o perfil das universidades.

A partir de meados do século XV, e após a invenção da técnica de imprimir com caracteres móveis por Johannes Gutenberg, as bibliotecas em geral e as universitárias em particular sofreram uma evolução muito significativa, que se traduziu no aumento considerável da quantidade de livros que passaram a ser disponíveis para os seus utilizadores. O incremento do comércio livreiro e a produção mecânica das obras levaram rapidamente a um crescimento, em dimensão e em número, das bibliotecas das universidades e ao desenvolvimento da técnica bibliográfica (Ribeiro, 2015).

Corroboram Nunes e Carvalho (2016), que o período após renascimento foi marcado pela revolução industrial e o surgimento de nova corrente de pensamento baseado no lucro do capital. Assim, a partir do século XVIII, essa corrente provocou profundas mudanças políticas, sociais e económicas, marcando o fim dos governos absolutistas e a efervescência popular nas cidades europeias, como aconteceu em França a partir de 1789, em que todos documentos aprendidos pelos revolucionários franceses nos palácios e órgãos públicos foram confiscados até ao início da organização de todo acervo bibliográfico que passasse pela instituição, sendo posteriormente considerado património nacional. Por outro lado, a

produção massiva de livros não apenas pelo baixo custo do papel, como também pela mecanização do processo editorial, incrementou a quantidade de livros em circulação.

Sanches (2013) refere que em finais do século XVII, uma visão de uma universidade moderna conseguiu abrir espaço a um pensamento inovador, desde logo pela alteração de métodos e objetivos e pela grande inovação do ensino em “*língua autóctone*” e os chamados estudos gerais, que compreendiam o *trivium* (Gramática, Retórica e Dialética) e o *quadrivium* (Aritmética, Geometria, Astronomia e Música), seguidos da formação superior universitária nos saberes tradicionais – Teologia, Direito e Medicina – deixaram de ter a exclusividade no pódio do saber universitário.

À medida que o progresso avançava, as matérias a lecionar também se diversificaram, sendo mais necessário formar docentes e outros intelectuais, bem como técnicos especializados que pudessem assegurar os novos saberes científicos, com destaque para as engenharias, as ciências naturais, as matemáticas e as línguas modernas, bem como a arte, segundo autora.

A biblioteca moderna, nascida na Renascença, trouxe também o bibliotecário como um profissional reconhecido. Até meados do século XIX as bibliotecas empregavam eruditos e escritores para esta função. Porém, devido à especialização do público e do acervo, sentiu-se necessidade de um profissional com formação especializada que pudesse tratar tecnicamente os materiais existentes na biblioteca e essa especialização continua até então pela produção científica e sua divulgação (Morgi e Souto, 2005).

Segundo Ribeiro (2015), a evolução das bibliotecas universitárias ao longo do século XX, após a Segunda Guerra Mundial, revelou uma tendência tecnicista maior e um maior enfoque na questão do acesso, superando-se da visão tradicional e conservadora. O reconhecimento da importância da informação para o progresso científico, aliado à introdução, intensificada ao longo dos anos, das Tecnologias da Informação e Comunicação nos meios bibliotecários para promoção de um acesso mais ágil e descentralizado, foram condições inestimáveis para provocar a irreversível mudança de paradigma que se traduziu numa alteração substancial do papel das bibliotecas universitárias, segundo autora.

Com a decadência da revolução industrial, que culminou na segunda parte do século XIX e primeira metade do século XX, surgiu uma nova época denominada, por alguns, por Idade (ou Era) da Informação. Este período caracterizou-se por um aumento de produção de

publicações científicas, que atingiu 10.000 tipos de revistas no início do século XIX e 1 milhão em 2001. Com a evolução da Idade da Informação, novas soluções de tecnologias de informação e comunicação foram integradas nas bibliotecas como a automatização dos serviços e de aquisição, catalogação e empréstimo para o melhoramento de serviços aos utilizadores (Vargues, 2016).

Corroboram Anzolin e Corrêa (2008, p.80), que, no século XX, a evolução da tecnologia causou mudanças na estrutura das bibliotecas:

*Em meados do século XX, as mudanças sociais aliadas à progressiva expansão e fragmentação do conhecimento, bem como o avanço tecnológico levam a outra fase de evolução em que a preocupação com o “tipo” de Biblioteca até então posto em uso, um sistema independente de origem institucional, um padrão de serviços acessível, todo o potencial dos serviços dispostos aos utilizadores potenciais, tende a desaparecer. Este padrão seria substituído por uma grande diversificação dos serviços e produtos; e também pela diversificação dos suportes informacionais disponíveis. As palavras de ordem nesse período são: flexibilidade, adaptabilidade, interdependência e cooperação.*

A rede “internética” e a tecnologia digital na base da produção, do armazenamento, da recuperação e da disseminação da informação está a revolucionar e a instaurar o reordenamento possível para os serviços de informação e para os comportamentos dos mediadores e dos utilizadores. Os serviços de informação têm vindo a multiplicar-se e a diversificar-se no ciberespaço (Ribeiro, 2015). A autora explica ainda que com estas novas tecnologias não significa que a função mediadora de comunicação no espaço social e a função mediadora institucional, com as estratégias comunicacionais específicas dos respetivos atores e agentes, tenha desaparecido, mas sim transforma-se de modo a coexistir com o novo tipo de mediação emergente do paradigma informacional, científico e pós custodial da Ciência da Informação que se vem consolidando desde meados do século XX.

Na mesma linha de pensamento, Silveira (2014) afirma que as transformações tecnológicas têm consequências que impactam directamente no contexto das bibliotecas universitárias

que podem ser percebidos através do aumento do fluxo da informações, a fluidez das relações interpessoais, a automação de diversos processos e produtos, a queda de paradigmas e o surgimento de novos conceitos como a globalização e tecnologias de informação. Dentro dessas transformações os processos organizacionais também sofrem mudanças. Trata-se de uma reestruturação de forma a se adequar ao novo contexto histórico. As bibliotecas universitárias passam por esta reestruturação como qualquer outra organização e os padrões devem basear-se no novo e flexível.

Viana (2013, apud SILVEIRA, 2014) resume a evolução da biblioteca universitária em três períodos: o primeiro diz respeito à Biblioteca Tradicional, que inicia com a origem das universidades no século XII e vai até o início da automação, no século XX. O foco estava no acervo, na sua preservação e ordenação. Todos os processos eram manuais, precisando do suporte em papel para serem realizados. O segundo período diz respeito a Biblioteca automatizada, que começa e termina no século XX, sendo o momento de catálogo *online*, em que o empréstimo é automatizado e o acervo está disponível na forma impressa e virtual. O foco estava na redução do trabalho manual. O terceiro e último período começa a partir do século XXI, a chamada biblioteca ubíqua e de uso autónomo, com o surgimento das *U-Library (Ubiquitous Library)* ou *M-Library*, caracterizado pelo uso de *softwares* e dispositivos móveis para adquirir, localizar, emprestar e acessar a informação de forma local ou remota, e o foco é direcionado para a informação, formas de acesso *online* e para a autonomia dos utilizadores em relação às pesquisas académicas.

Cunha e Cavalcanti definem biblioteca universitária como sendo uma biblioteca

*mantida por uma instituição de ensino superior e que atende às necessidades de informação do corpo docente, discente e administrativo, para apoiar tanto as actividades de ensino quanto as de pesquisa e extensão.* (2008, p. 53)

Segundo Tarapanoff (1982), a biblioteca universitária é uma organização social que presta serviços aos seus utentes. Portanto, como organização social, ela está sempre em contacto com a comunidade a que pertence, sofrendo influências de carácter social, económico científico e tecnológico e, como prestadora de serviços, cria mecanismos de modo a adequar o utilizador ao meio externo.

A biblioteca universitária é um órgão de apoio informacional que dá suporte as actividades académicas, pesquisa e extensão com acervos quer centralizados ou descentralizados de uma determinada instituição do ensino superior. O principal papel da biblioteca universitária é atender as necessidades informacionais da sua comunidade académica, isto é, corpo docente, estudantes, investigadores e técnicos administrativos, em paralelo com cursos ministrados pela universidade, na qual esta inserida, e, portanto, os seus objectivos provêm da finalidade da própria universidade (Hernandez, 2002; Morgi e Pavan, 2004; Fujita, 2005; Miranda, 2007; Domingo, 2005; Maciel e Mendonça, 2006 e Gomes, 2010).

Na realidade, estas bibliotecas universitárias gerem o seu recurso informação de acordo com procedimentos e políticas traçadas pela universidade, evitando assim a aquisição de recursos informacionais que não fazem parte da demanda dos seus utilizadores. Todavia, Gomes e Barbosa (2007) chamam a atenção para a responsabilidade social que a biblioteca universitária tem no provimento da infraestrutura informacional, bem como na disseminação da informação, em prol do desenvolvimento da educação, da ciência e da cultura.

Igualmente, Bourq *et al.* (2009) também advertem para o imperativo das bibliotecas universitárias se comprometerem no estudo contínuo de padrões e necessidades dos utilizadores que estão em constantes mudanças face às novas formas de pesquisa e publicação e de uso das tecnologias através de criação de serviços flexíveis de modo a reduzir dificuldades constantes no processo de investigação, incorporação de serviços de apoio e reavaliação da distribuição de trabalho da biblioteca e suas qualificações de forma a garantir que a formação e contratação se enquadrem às novas habilidades, educação e experiências.

## **1.2. Estrutura organizacional**

Segundo Faria (1984, *apud* Barbalho, 2012, p.3), a estrutura é:

*Um conjunto integrado de elementos e suportes que formam as demais partes componentes de um organismo, sendo representada, em organização, pelo conjunto de órgãos, suas relações de interdependência e a via hierárquica existente, assim como as vinculações que devem ser representadas através do organograma.*

O sentido do termo estrutura, segundo o autor, pode ser analisado sob duas acepções nomeadamente: (a) em relação às partes físicas da organização relacionadas com o espaço e os equipamentos que lhes são necessárias, e (b) em consideração aos elementos do trabalho, operações do processo de produção, organização do trabalho e produção.

Estas acepções demandam inquirições que favorecem a eficácia, sendo que, a primeira envolve os aspectos virados ao melhor dimensionamento do espaço físico para maior rendimento dos processos, e a segunda enfoca que a estrutura organizacional é composta por diversas unidades que devem interagir como também os funcionários e as relações entre superiores e subordinados dentro da organização.

Segundo Hall (1983), a estrutura organizacional atende três funções básicas, nomeadamente: (a) realizar produtos e metas organizacionais, (b) diminuir ou regulamentar a influência das variações individuais na organização, e (c) representar dentro de um sistema formal e informal organizado a hierarquia do poder que determine a capacidade e a autonomia de tomada de decisão

O estabelecimento de uma estrutura organizacional tem a finalidade de alcançar o melhor desempenho da instituição (Chiavenato, 2000; Vargues, 2016). Uma estrutura organizacional adequadamente estabelecida, como referem Cardoso (2011) e Vargues (2016), proporciona para a organização de aspectos como:

- a) identificação das tarefas necessárias;
- b) organização de funções e responsabilidades de cada membro;
- c) informação, recursos e *feedback* aos colaboradores;
- d) medidas de desempenho, de acordo com os objectivos da organização;
- e) condições de motivação;
- f) resposta às necessidades vindas das mudanças da sociedade;
- g) incentiva a troca de informações e decisões rápidas na resolução de problemas

Para Mintzberg (2009), uma organização é composta por cinco partes:

- a) núcleo operacional, que envolve os colaboradores e operadores exercendo quatro funções principais nomeadamente, assegurar as entradas para a produção,



transformar as entradas em saídas, distribuir as saídas e fornecer apoio direto para transformação de entradas e saídas.

- b) cúpula estratégica, composta pelo presidente da organização.
- c) linha intermediária, que liga o núcleo operacional e presidente, envolvendo os gerentes seniores aos supervisores de primeira linha.
- d) Tecnoestrutura, que envolve colaboradores que auxiliam o trabalho dos outros através de técnicas e padronização.
- e) Assessoria de apoio, que por sua vez, não se visualiza no organograma, mas sim de apoio indirecto para missão da organização

Como refere Vargues (2016), qualquer que seja o tipo de organização, quer tenha ou não fins lucrativos, sua estrutura organizacional é baseada de acordo com a realidade de cada uma onde exerce sua actividade consoante a dimensão apresentada para alcançar melhor desempenho institucional e sua implementação deve relacionar-se com os objectivos que se pretendem atingir.

### **1.3.1. Tipos de estrutura organizacional**

De acordo com Figueiredo (2012), os tipos de estrutura organizacional podem ser simples, funcional, divisional, por projecto, matricial e em rede. Para Oliveira (2003), as diferentes estruturas organizacionais podem ser classificadas como: pré-burocráticas (simples), burocráticas (funcionais, divisional e matricial) e pós-burocráticas (múltiplas unidades).

Para o presente estudo, usaremos a categoria burocrática definida por Oliveira (2003), nomeadamente, a estrutura funcional, divisional e matricial, para classificação das estruturas das bibliotecas em causa.

#### **1.3.1.1. Estrutura funcional**

Esta estrutura é característica de pequenas e médias empresas, em que o número de actividades é reduzido e simples, com a presença de uma hierarquia centralizada, visando o autocontrolo (Figueiredo, 2012; Costa *et al.*, 2012).

Neste tipo de estrutura, há maior predominância de divisão do trabalho e delegação de autoridade, através de diferentes departamentos de gestão, nomeadamente a financeira, de

produção, comercial, pessoal, entre outros, e cada departamento é dirigido por um especialista funcional da área e a coordenação dos vários departamentos sob a responsabilidade dos gestores situados no topo da organização. As suas estruturas de comunicação e coordenação residem no chefe e subordinado e pouca comunicação existe entre os departamentos (Figueiredo, 2012).

#### **1.3.1.2. Estrutura divisional**

Lagoa (1994) define estrutura divisional como sendo um conjunto de unidades autónomas, caracterizadas por uma burocracia mecanicista e uma coordenação por uma unidade de topo, facto que permite que os gestores divisionais tenham grande controlo do poder dentro da sua divisão, uma vez que as mesmas são autónomas. Portanto, cada divisão funciona de modo independente das outras unidades, pois cada uma delas exerce as suas actividades sem nenhuma coordenação com o resto das divisões dentro da organização (Correia *et al.*, 2010).

Nesta estrutura, as actividades relativas a cada produto dependem de um único poder e as divisões organizam-se de forma funcional, possibilitando o controlo de integração pelo gestor divisional e especialização funcional (Lagoa, 1994).

A mesma opinião é apresentada por Daft e Samson (2015) ao defenderem que, na estrutura divisional, as divisões são criadas como unidades independentes para a produção de um único produto e, por vezes, esta divisão tem a denominação de estrutura de produto, estrutura do programa ou estrutura unidade autossuficiente. Em grandes organizações, esta estrutura é essencial, uma vez que as divisões de negócios são separadas e exercem tarefas diferentes, servem diferentes tecnologias e cada divisão é autónoma. Os mesmos autores apresentam, como vantagens, resposta rápida e flexibilidade, maior preocupação com as necessidades do cliente, excelente coordenação entre os departamentos funcionais, fácil prospeção de responsabilidade por problemas do produto, ênfase em metas globais de produtos e divisão, desenvolvimento de habilidade de gestão geral. Por outro lado, mencionam como desvantagens, a duplicação de recursos entre divisões, menos profundidade técnica e especialização em divisões, má coordenação entre as divisões, menos controle de gestão de topo e concorrência de recursos corporativos.

### **1.3.1.3. Estrutura matricial**

De acordo com Figueiredo (2012, p.19), este tipo de estrutura é a mais recente cuja utilização tem sido amplamente generalizada em situações em que a complexidade constitui o maior desafio. É também denominada “matriz” ou organização “em grade” ou ainda “administração por projecto”.

Segundo Lodi (1970), o desenho deste tipo de estrutura foi desenvolvido no início da indústria aeroespacial. Devido às novas condições resultantes das mudanças, as organizações sentiram-se obrigadas a criar novas formas de relações entre conceitos e princípios, com finalidade de estabelecerem um sistema de adaptação de recursos e procedimentos para o alcance dos objectivos.

Para Costa *et al.* (2012), esta estrutura surgiu para suprir as necessidades de uma realidade complexa, envolvendo dois departamentos, de modo a aproveitar melhor o conhecimento existente. Assim sendo, esta fusão de áreas diferentes, que procuram o mesmo objetivo, gera, por um lado, adequações e, por outro, pode gerar conflitos, uma vez que o colaborador tende a ter dois chefes funcionais com a mesma autoridade dotada de interesses diferentes, conforme o autor.

Esta situação apresentada pelo autor também é abordada pelo Figueiredo (2012) ao proferir que nesta estrutura há dois chefes dentro da organização, ou seja, existem linhas de autoridade vertical e horizontal.

Conforme explica Pinho *et al.* (2015, p.227), esta estrutura permite que as pessoas fiquem “vinculadas às suas respectivas unidades funcionais e movimentam-se na organização apenas para desenvolver um determinado projeto ou processo”. Por um lado, enfatiza-se o trabalho em equipa, permitindo que os funcionários enfrentem desafios e responsabilidades, e, por outro lado, possibilita que os funcionários tenham contato com novas áreas técnicas, desenvolvam habilidades de gerenciamento e passem por várias experiências que os levem ao interesse contínuo e à motivação para o trabalho de modo a alcançarem os objectivos organizacionais comuns.

Em certos casos, a estrutura matricial é considerada como uma combinação das estruturas mecanicista e orgânica em que requerem cultura especial por não apresentarem uma hierarquia estrita de autoridade (Toribio, 1999).

No entanto, contribui, por um lado, para o aprimoramento técnico, uma maior especialização, o cumprimento de prazos traçados e melhor atendimento ao cliente, mas, por outro lado, confere a dupla subordinação, conflito entre os chefes funcionais e de projectos (Costa *et al.*, 2012).

### **1.3.2. Componentes da estrutura organizacional**

Qualquer organização apresenta uma estrutura organizacional com os respectivos elementos para o alcance dos seus objetivos. Mas também é na estrutura organizacional que se inserem as componentes de delegação do poder *versus* o processo decisório, a comunicação, a especialização, a participação, a centralização e a formalização (Costa *et al.*, 2012).

Segundo Mintzberg (2009) e Ventura *et al.* (2011), as organizações sintetizam-se em categorias estruturais, que ajudam a descrever características internas organizacionais, permitindo a mensuração e comparação entre organizações. Os autores afirmam existir sete (7) elementos estruturais, nomeadamente, coordenação, formalização, especialização, hierarquia de autoridade, centralização, profissionalismo e taxas de pessoal. E quanto às dimensões estruturais, são consideradas as categorias de complexidade/diferenciação, formalização e centralização/descentralização (Faria *et al.*, 2006).

No entanto, para efeito de análise do presente trabalho, consideramos as categorias estruturais passíveis de fácil medição e comparação nomeadamente, complexidade, centralização, formalização, coordenação e comunicação.

#### **1.3.2.1. Complexidade**

Segundo Faria *et al.* (2006), as organizações tornam-se complexas à medida que as suas actividades e o meio externo que as rodeia se torna complexo. Os mesmos autores consideram complexidade como sendo a diferenciação dos níveis existentes dentro duma organização.

A diferenciação é o estudo de segmentação do sistema organizacional em subsistemas, em que cada colaborador tende a desenvolver os seus atributos em relação às exigências do

meio ambiente. Sabe-se igualmente que a diferenciação é responsável pelo grau de complexidade organizacional, uma vez que os diferentes níveis hierárquicos e departamentos diferentes exigem integração e coordenação do funcionamento efectivo da organização. Portanto, quanto maior for a complexidade das actividades requeridas pelo meio externo e a variedade de tarefas desempenhadas, maior será a diferenciação interna da própria organização (Chiavenato, 2000; Laurence e Lorsch, 1967).

A diferenciação pode ser horizontal, vertical e espacial. A diferenciação horizontal corresponde a subdivisão das tarefas exercidas pelos membros dentro da organização e a integração entre as tarefas desempenhadas pelos colaboradores, a sua educação e a sua formação. Enquanto que a diferenciação vertical é a profundidade da estrutura organizacional mensurada pelo número de níveis hierárquicos na organização e, quanto maior for a variedade de diferenciação vertical, maior será a dificuldade de coordenação, controlo e comunicação dentro da organização (Faria *et al.*, 2006 e Abbasnejad *et al.*, 2011).

A diferenciação espacial refere-se ao grau em que a localização da organização e do pessoal estão geograficamente dispersos. Portanto, as actividades e o pessoal podem dispersar-se no espaço conforme suas funções horizontais ou verticais pela separação dos centros de poder e das tarefas (Pompermajer, 2000; Faria *et al.*, 2006).

#### **1.3.2.2. Centralização**

Centralização é a localização e a distribuição de autoridade ou de poder para a tomada de decisão, concentrada em alguém dentro da organização ou que consiste na concentração de decisões a nível do topo da organização. E um alto nível de centralização é importante para coordenar a tomada de decisão na organização, mas também coloca exigências cognitivas aos gestores que detêm autoridade. A centralização induz cumprimento forçado se a execução das actividades for observável e se as sanções para desvios forem implementadas facilmente (Fredrickson, 1986; Chiavenato, 2000; Abbasnejad *et al.*, 2011).

Por isso, não se deve ter em conta apenas a centralização, mas também é importante introduzir dentro das organizações a descentralização, que é o acto de distribuir a autoridade entre os diferentes membros estruturais da organização (Chiavenato, 2000; Abbasnejad *et al.*, 2011). No entanto, para que haja uma decisão de descentralização dentro de uma

organização deve-se ter em conta a dimensão, a dispersão geográfica e as competências dos gestores dos níveis intermediários (Vargues *et al.*, 2012).

Para Chiavenato (2000), quanto maior for a centralização, maior será a autoridade atribuída ao nível elevado hierárquico, o que criará total dependência e submissão, e os níveis médios e operacionais tornarão repetitivas as decisões vindas do topo. Quanto maior for a descentralização, maior será a autoridade delegada e distribuída para os níveis baixos para execução das actividades, de acordo com as características locais e necessidades dos consumidores.

#### **1.3.2.3. Formalização**

De acordo com Robbins e Judge (2009, p 524), formalização “refere-se ao grau em que as posições ou tarefas são padronizadas dentro de uma organização”.

Formalização é o uso de regras numa organização, sendo que ela apresenta duas formas, nomeadamente:

- a) codificação do trabalho, que corresponde ao grau em que a descrição do trabalho é especificada.
- b) observação de regra, que diz respeito ao grau em que os ocupantes de trabalho são supervisionados em conformidade com as regras, normas estabelecidas pela regulamentação para a execução das actividades.

Portanto, quanto maior for a formalização, maior será a presença de normas guiadas de rotinas e procedimentos de modo a comprovar as actividades e os métodos legais, facto que requer obediência e elimina ambiguidade e a liberdade individual, contribui para minimizar a incerteza organizacional de forma a garantir que as actividades sejam exercidas de acordo com o plano traçado (Hage e Aiken, 1967; Fredrickson, 1986; Chiavenato, 2000; Faria *et al.*, 2006).

#### **1.3.2.4. Coordenação**

Segundo Mintzberg (2009), a coordenação é um conjunto de medidas assumidas pelas organizações para integrar o trabalho a ser dividido e envolve dois aspectos fundamentais, nomeadamente:

- a) a distribuição do trabalho em tarefas.
- b) a realização da coordenação entre essas tarefas.

O mesmo autor, refere que existem mecanismos mais apropriados que garantem a coordenação de trabalho, sendo os mais representativos:

- a) o ajuste mútuo que é feito através da coordenação de trabalho pelo processo de comunicação informal;
- b) supervisão direta que acontece quando a coordenação é feita de uma pessoa responsável pelo trabalho dos outros;
- c) padronização do processo de trabalho que quando do trabalho é específico ou programado;
- d) padronização dos resultados do trabalho quando o produto final for especificado de modo que não se criem conflitos; e
- e) padronização das habilidades dos trabalhadores quando o tipo de treinamento requerido para exercer um determinado trabalho é especificado.

#### **1.3.2.5. Comunicação**

A comunicação está presente em qualquer tipo de organização, para coordenação das actividades com vista ao alcance dos objectivos organizacionais. Ela contribui para as funções de planificação, organização, controlo e avaliação, sendo essencial para a operação da entidade. Está igualmente intimamente vinculada ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização e da sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos, que visam fortalecer e fomentar a identidade das organizações e, por consequência, melhorar a sua imagem (Tarahashi e Pereira, 1991; Cardoso, 2006; Tavares *et al.*, 2015).

Conforme explicam Ruão (2016) e Sousa (2010), as organizações foram criadas sempre que os indivíduos precisaram de produzir algo complexo para tarefa individual. E a tarefa de organizar exigiu que houvesse a comunicação entre as pessoas. Mas, a modernização da sociedade deu origem a organizações complexas e trouxe necessidades comunicativas exigentes. Como resultado dessa modernização surgiram nos finais do século XIX os primeiros vestígios do profissionalismo de comunicação através de gabinetes especializados, de funções de gestor da comunicação e desenvolvimento de actividades organizadas de comunicação. Portanto, a importância desta para o funcionamento organizacional e o desenvolvimento da sua relação com a sociedade só foi reconhecida em meados do século XX.

- a) Para que haja comunicação é necessário que a transmissão da informação seja compreendida, devendo ser feita através de símbolos comuns e familiares. Segundo Dietrich *et al.*, (2015) e Tavares *et al.*, (2015), a comunicação tem, entre outras funções, a de:
- b) controlo - quando os colaboradores seguem normas e procedimentos de trabalho, ou seja, quando o superior é informado de imediato sobre algum problema dentro da organização;
- c) motivação - quando a comunicação promove informação daquilo que o colaborador deve fazer para avaliar o seu desempenho no alcance dos objectivos;
- d) expressão emocional – através da forma como os colaboradores expressam seus sentimentos, tanto de satisfação como de insatisfação de algo que ocorre dentro da organização; e
- e) informação – quando a comunicação desempenha o papel de facilitadora de tomada de decisões e proporciona informações úteis através da transmissão de dados que possam identificar e avaliar alternativas de acção.

As organizações possuem canais formais e informais para a transmissão da mensagem. Os formais consistem essencialmente em manifestações oficiais legitimadas pela estrutura das organizações, limitando-se a comunicações de tarefas, através de ordens e relatórios, mantendo a distância entre o superior e colaboradores, enquanto que a rede informal resulta da relação entre colaboradores em todas as direcções, não obedecendo a linhas formais de autoridade (Melo, 2005; Ribeiro, 2008; Vargues, 2016).

Nas organizações, existem vários tipos de comunicação: ascendente, descendente, e horizontal e diagonal. A comunicação ascendente refere-se às mensagens que fluem dos níveis mais baixos para níveis elevados. A comunicação descendente refere-se a mensagem que flui do nível mais elevado para o nível baixo, de forma que os colaboradores se sintam orientados e incentivados para o desenvolvimento e alcance dos objectivos organizacionais. A comunicação horizontal é a transmissão de mensagens entre colaboradores do mesmo nível organizacional e, por fim, a comunicação diagonal refere-se à transmissão da mensagem de níveis altos ou baixos em vários departamentos para a tomada de decisões (Melo, 2005; Ribeiro, 2008; Dietrich, 2015; Tavares *et al.*, 2015; Vargues, 2016).



### **1.3.3. Factores condicionantes da estrutura organizacional**

A teoria contingencial do processo de organização compreende conceitos que estudam modelos organizacionais e sua adequação às mudanças. Quatro factores condicionantes da estrutura organizacional são conhecidos, nomeadamente, a tecnologia, os recursos humanos, o meio ambiente e a estratégia (Maximiano, 2000; Pinto, 2002; Vargues *et al.*, 2012).

#### **1.3.3.1. Tecnologia**

Chiavenato (2000) define tecnologia como sendo o conjunto ordenado de conhecimentos empregados na produção e comercialização de bens e serviços. Tais conhecimentos podem ser científicos ou empíricos. Em sentido mais amplo, a tecnologia abrange todos conhecimentos técnicos patenteados ou não, fórmulas, manuais, planos, projectos, marcas, bem como métodos de direcção e de administração, procedimentos técnicos, métodos e processos de operação, conhecimentos técnicos normalmente requeridos para montar e operar instalações produtivas e o próprio conhecimento para seleccionar e escolher tecnologias variadas, estudo de análises económicas e financeiras.

A tecnologia é utilizada para transformar as entradas em saídas ou serviço sob influência das decisões tomadas na organização. A nível operacional, a tecnologia é um elemento determinante da estrutura da organização que agrega os vários departamentos de produção e serviço e a nível administrativo representado por outras variáveis (Paula, 2007; Rodrigues, 1984).

#### **1.3.3.2. Recursos humanos**

Não existe nenhuma organização que funcione sem as pessoas, pois são elas que definem as normas, os padrões, entre outros requisitos, que possam guiar para o alcance dos objectivos. Sem recursos humanos, a organização não existe.

Cada organização é composta por pessoas individuais ou grupais que estruturam uma organização para que seja saudável, a partir do comportamento e da forma como desempenha suas funções. Portanto, para que os objectivos sejam alcançados é necessário que haja compatibilidade entre a estrutura administrativa e o tipo de colaborador, ambos inseridos na organização (Perroti, 2004; Barbalho, 2012).

#### **1.3.3.3. Ambiente**

Nenhuma organização consegue fazer suas actividades sem contacto com o ambiente envolvente. Ela está inserida num ambiente dinâmico e complexo e a sua caracterização influencia todos os elementos que compõem toda a organização, e seu sucesso depende da capacidade de adequação ao ambiente com constantes mudanças que ocorrem (Oliveira, 2003).

Ambiente, segundo Barbalho (2012) e Oliveira (2003), é tudo aquilo que envolve a organização em si, uma vez que existem trocas de influências entre a organização e ambiente. Algumas vezes a falta de interação e a má gestão das próprias organizações fazem com que as empresas fiquem falidas ou mesmo encerrem as portas, principalmente devido a factores sociais, económicos, políticos e demográficos.

A capacidade do ambiente externo que pode influenciar nas actividades internas das organizações e a autonomia de estas organizações tomarem as suas decisões frente às mudanças no ambiente externo são variáveis independentes de adaptação organizacional. A interação dessas variáveis, segundo Paula (2007), resulta em quatro principais tipos, nomeadamente:

- a) seleção natural com pouca capacidade de escolher uma estratégia e adaptar-se a seleção externa;
- b) diferenciação com capacidade de escolher uma estratégia e determinismo ambiental para adaptar-se dentro das restrições;
- c) escolher uma estratégia com capacidade de adaptar-se;
- d) escolha diferenciada com capacidade de adaptar-se pela oportunidade

#### **1.3.3.4. Estratégia**

A estratégia é processo que consiste na determinação de metas, na adoção de cursos de ação e na alocação de recursos necessários no reforço de valores e crenças que serão partilhados pelos dirigentes para distribuição do poder organizacional entre os membros em prol do alcance de metas, missão e objectivos da organização. E essa estratégia organizacional é composta por unidades de decisões estratégicas que podem ser avaliadas sob três aspectos nomeadamente, conteúdo, processo e contexto (Machado da Silva e Fernandes, 1998; Johnson *et al.*, 2008; Bressan, 2013).

Entende-se por conteúdo a actividade organizacional relacionada com a decisão estratégica, e processo como a associação de ações relacionadas com a decisão estratégica caso haja mudanças do ambiente externo da organização, e contexto como o modo pelo qual a decisão estratégica é desenvolvida e implementada (Cernianskiene, 2014).

Portanto, a organização que necessite de definir estratégias de ação deve orientar-se pelo contexto institucional e pelo nível que mais se coaduna com a sua trajetória, isto é, com a sua lógica interior ou com os esquemas interpretativos dos seus dirigentes (Machado da Silva e Fernandes, 1998).

## CAPÍTULO II: MATERIAL E MÉTODOS

O conhecimento é científico quando procura identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua veracidade, ou seja, indicar o conjunto de actividades sistemáticas e racionais, com as quais, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objectivo e conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser percorrido de forma a detectar erros que possam existir e auxiliando as decisões do investigador (Marconi e Lakatos, 2003; Gil, 2008).

### 2.1. Desenho do estudo

Foi conduzido um estudo descritivo com abordagem qualitativa que consistiu na exploração e descrição de processos e fenómenos sobre as bibliotecas universitárias públicas e privadas instaladas na cidade da Beira.

De acordo com Minayo (1994) e Minayo e Sanches (1993), a pesquisa qualitativa assenta no universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, procura acompanhar e aprofundar problemas de relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser quantificados, abrindo, portanto, perspectivas e variáveis a serem estudadas posteriormente.

### 2.2. Local de estudo

O estudo foi realizado na cidade da Beira, capital da província de Sofala, em Moçambique. A fase de recolha de dados decorreu entre meados de junho e agosto de 2017.

As instituições de ensino superior envolvidas no estudo foram a Universidade Pedagógica de Moçambique (UPM) e a Universidade Católica de Moçambique, mais



especificamente a Faculdade de Economia e Gestão (UCM-FEG).

### **2.2.1. Universidade Pedagógica de Moçambique (UPM)**

A UPM é uma instituição de ensino superior público, fundada em 1985 com objectivo de formar professores e quadros para todos os níveis de ensino e de outros profissionais para área de educação e afins, incluindo a investigação e extensão (Centro de Estudos de Políticas Educativas (UPM,2016a; CEPE, 2016; Tiano, 2012; Donaciano, 2011).

Na cidade da Beira, a delegação da UPM entrou em funcionamento a partir de 1989, como forma de expandir o ensino para fora da capital do país (Maputo), por sinal, esta a primeira delegação da UPM e instituição de ensino superior a ser instalada na região centro do país (Donaciano, 2011).

De acordo com o relatório das actividades da Universidade Pedagógica (UPM, 2016b), a instituição está estruturada em cinco faculdades e duas escolas superiores a saber nomeadamente: a Faculdade de Ciências de Educação e Psicologia (FACEP), a Faculdade de Ciências da Linguagem, Comunicação e Artes (FCLCA), a Faculdade de Ciências Naturais e Matemática (FCNM), a Faculdade de Ciências Sociais (FCS), a Faculdade de Educação Física e Desporto (FEFD), a Escola Superior Técnica (ESTEC) e a Escola Superior de Contabilidade e Gestão (ESCOG). A UPM oferece 93 cursos, dos quais 50 de licenciatura, 35 de mestrado e 8 de doutoramento. Em resposta às suas necessidades, dispões de um corpo docente de cerca de 2.400 docentes, frequentando mais de 62.000 estudantes em todo país (Universidade Pedagógica, 2017).

A semelhança de outras delegações, os cursos da unidade orgânica da Beira (delegação da Beira) são ministrados em diferentes modalidades e regimes nomeadamente, presencial, semi-presencial, à distância e em regime regular e pós-laboral. A UPM, na delegação da Beira, o local do estudo, oferece actualmente 34 cursos, tendo mais de 7.010 estudantes, dos quais cerca de 51% era do sexo feminino - *chefe do registo académico da UPM-Beira*.

### **2.2.2. Universidade Católica de Moçambique (UCM)**

A iniciativa de criação da Universidade Católica de Moçambique surgiu em 1992, no decorrer das conversações de paz, entre a Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) e Resistência Nacional de Moçambique (RENAMO), tidas em Roma. Em 1995, três anos após os dois partidos terem assinado o acordo de paz, foi criada oficialmente a Universidade Católica de Moçambique, através do Decreto n.º 43/95, de 14 de Setembro, sendo esta uma

instituição de ensino superior privado, autónoma, de utilidade pública e sem fins lucrativo, sediada na Beira, província de Sofala, pertencente à Conferencia Episcopal de Moçambique, com a missão de promover a investigação e o ensino superior, no domínio das disciplinas teológicas e das ciências humanas e exactas, para enriquecimento mútuo das várias disciplinas, numa perspectiva de integração e de síntese do saber com a doutrina católica (UCM, 2011; Ferreira, 2013; Mussagy, 2016a).

Um ano após sua criação, a 10 de agosto de 1996, começou a sua actividade na cidade da Beira com apenas duas faculdades, nomeadamente, a Faculdade de Economia e Gestão (FEG), a primeira instituição do ensino superior privado a ser instalada fora da capital do país (Ferreira, 2013), e a Faculdade de Ciências de Saúde (FCS).

Em 2015, esta universidade tinha um universo de 20.682 estudantes, encontrando-se estes distribuídos por 10 faculdades, 2 delegações e 12 Centros de Recursos de Centro de Ensino à Distância, dos quais 60% pertencia ao CED. A Universidade contava com cerca de 2.418 funcionários, dos quais, cerca de 73% era docente e a restante parte fazia parte do corpo técnico administrativo. Actualmente, a UCM oferece de 85 cursos, dos quais 59, 22 e 4 são cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento, respectivamente (Mussagy, 2016b).

A delegação da Beira da UCM conta com um Centro de Investigação em Doenças Infecciosas (CIDI), um Centro de Ensino à Distância (CED), duas faculdades, uma de Ciências de Saúde (FCS) e outra de Gestão e Economia (FEG), com um total de 43 cursos entre licenciaturas, mestrados e doutoramento. A FEG, o local do estudo, oferece 21 cursos, dos quais 12 são de licenciatura, 8 de mestrado e 1 de doutoramento (UCM, 2011). Actualmente, conta com cerca de 1.246 estudantes, dos quais, 52% (648) é do sexo masculino- *chefe do registo académico UCM-FEG*

### **2.3. População, amostra e amostragem**

Para o presente estudo, a população foi constituída por director pedagógico, directores das bibliotecas, responsáveis de registo académico e assistentes bibliotecários de ambas as instituições de ensino superior.

Amostra é um subconjunto retirado da população, que supõe ser representativo da mesma para estudo, com objectivo de encontrar conclusões válidas sobre a população (Fonseca,

2002; Bolfarine e Bussab, 2004; Gil, 2008). Portanto, a nossa amostra foi composta por nove (9) indivíduos dos quais, dois (2) directores das bibliotecas, um (1) director pedagógico, dois (2) responsáveis de registo académico e quatro dos dez (4/10) assistentes bibliotecários.

Os participantes foram escolhidos por conveniência, pois os mesmos tinham capacidades e disponibilidade para fornecer a informação desejada. De acordo com este tipo de amostragem não probabilístico por conveniência, a amostragem é formada de elementos facilmente acessíveis presentes no local e no momento preciso do estudo. Esta amostragem constitui o menos rigoroso dos demais e é aplicado em estudos explicativos e qualitativos com ausência de elevado nível de precisão (Bolfarine e Bussab, 2005; Gil, 2008).

## **2.4. Técnica de recolha de dados**

Para a concretização dos objectivos do presente estudo, foram usadas de forma combinada, quatro técnicas, nomeadamente, pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada aos informantes-chave (**APÊNDICE 1**), observação estruturada e análise documental sobre a estrutura organizacional das bibliotecas da UPM e UCM.

### **2.4.1. Pesquisa bibliográfica**

Esta pesquisa consiste no cruzamento da informação já publicada sobre o tema em estudo, encontrada em artigos, livros, dissertações, entre outras fontes.

De acordo com Gil (2008) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de documentos já elaborados que podem ser: livros e artigos científicos. Segundo este mesmo autor, a principal vantagem desta pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Contudo, esta mesma vantagem por vezes compromete a qualidade da pesquisa, devido aos dados coletados ou processados equivocadamente.

### **2.4.2. Entrevista semiestruturada**

A entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta ao entrevistado e lhe formula perguntas com a finalidade de obter dados sobre o interesse do que investiga.

E a semiestruturada inicia com certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e de seguida, oferece um amplo campo de perguntas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do

informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. Este tipo de entrevista, ao mesmo tempo que valoriza a presença do pesquisador, oferece perspectivas do informante expressar-se livremente, enriquecendo assim a investigação (Triviños, 1987; Gil, 2008).

Para que a informação recolhida fosse transcrita da melhor forma possível e garantida a sua originalidade, as entrevistas foram gravadas usando o gravador do celular de marca Samsung Galaxy S6 com objectivo de auxiliar a sua transcrição e ampliação de notas de forma plena (Yin, 2009).

#### **2.4.3. Observação estruturada**

A observação foi conduzida por forma a complementar os dados das entrevistas realizadas aos respondentes com base no instrumento de recolha de dados.

Este tipo de observação é utilizado em pesquisa com finalidade de descrever com precisão os fenómenos ou teste de hipóteses. É útil em pesquisa de campo ou laboratório, o que implica o estabelecimento prévio de categorias de análise da situação. No entanto, chama a atenção para a objetividade e o reconhecimento de possíveis erros para que o investigador não se influencie sobre o que observa e recolhe (Marconi e Lakatos, 2003; Gil, 2008).

#### **2.4.4. Análise documental**

No decurso do estudo foi feita a revisão de alguns documentos tais como, relatórios e mapas de registos dos alunos, regulamentos e estatutos institucionais, plano estratégico das universidades e outras informações electrónicas existentes no *website* das instituições.

A pesquisa documental, enquanto método de investigação da realidade social, pode ser utilizada tanto nas abordagens de natureza positivista como também de carácter compreensivo, dando enfoque mais crítico (Silva *et al.*, 2009). Para Gil (2008), a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença entre ambas reside na natureza das fontes, pois enquanto a bibliográfica utiliza contribuições de vários autores, a documental faz-se na base de materiais que ainda não receberam tratamento analítico e que podem ser reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa.

#### **2.5. Análise de dados**

Foram feitas análises descritivas por tópicos para facilitar a comparação das duas bibliotecas. Percentagens e tabelas foram utilizadas para sua apresentação dos dados



quantitativos. Para os dados qualitativos, após o término das entrevistas, foram feitas as transcrições com ajuda das gravações. Em seguida, usando uma análise de conteúdo, foram identificados as categorias ou subtemas emergentes, os quais, foram usados para suportar as principais ideias, através de citações directas apresentadas ao longo do texto (Pickard, 2013; Yin, 2009).

## **2.6. Considerações éticas**

Não foi necessária a aprovação ética do protocolo do estudo.

No entanto, o protocolo do estudo foi submetido e aprovado pela coordenação do curso de mestrado em ciências de documentação e informação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

Para a realização do estudo, a autora teve autorização das direcções das Universidades Católica e Pedagógica de Moçambique (**ANEXO 1 & 2**).

## CAPÍTULO III – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

### 3.1. Características sociodemográficas dos participantes

No total, foram entrevistados nove (9) indivíduos, dos quais dois (2) são directores das bibliotecas, um (1) director pedagógico, dois (2) são responsáveis de registo académico e quatro (4) são assistentes bibliotecários, estes últimos, num universo de dez (10).

Dos entrevistados, 55,5% era do sexo masculino com uma idade média de 33 anos. Na distribuição da amostra por idade, verificou-se que a maior parte dos sujeitos (44,4%) tem uma idade compreendida entre 24 a 35 anos, o que se pode considerar ser uma amostra de jovens adultos.

Analisando a profissão ou responsabilidade dos entrevistados, a maior parte de sujeitos (55,5%) ocupava a função de chefia. Na distribuição da amostra por experiência verificou-se que a maior representatividade de entrevistados (44,4%) tinha entre 4 a 6 anos de experiência na área em causa – **TABELA 1.**

**Tabela 1- Características sociodemográficas dos entrevistados**

Características	N.º	Percentagem (%)
<b>Sexo</b>		
Masculino	5	55,5
Feminino	4	44,4
<b>Grupos etários</b>		
24 - 35 anos de idade	4	44,4
36 - 45 anos de idade	3	33,3
46 - 55 anos de idade	2	22,2
<b>Profissão / responsabilidade</b>		
Director da biblioteca	2	22,2
Director pedagógico	1	11,1
Responsável registo académico	2	22,2
Assistente bibliotecário	4	44,4
<b>Experiência profissional (anos)</b>		
1 - 3 anos	2	22,2
4 - 6 anos	4	44,4
≥ 7 anos	3	33,3

Fonte: dados da pesquisa

### 3.2. Estrutura física das bibliotecas

O espaço físico das bibliotecas e as condições básicas nelas inseridas são indicadores essenciais para a oferta de serviços de qualidade (Barbalho, 2012).

O espaço físico da biblioteca da Universidade Pedagógica de Moçambique - Delegação da Beira (UPM-Beira) ocupa uma área estimada em 250 m<sup>2</sup>, distribuídos em 160 m<sup>2</sup> no R/Chão e 90 m<sup>2</sup> no 1.º piso do edifício principal.

A biblioteca da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica de Moçambique (UCM-FEG) possui uma área de cerca de 565 m<sup>2</sup>. Portanto, a biblioteca da UCM-FEG é quase 2 vezes maior que a da UPM-Beira.

Tanto o espaço físico da biblioteca da UPM-Beira, quanto o da UCM-FEG possui uma recepção, uma sala de estudo e uma sala de informática com disponibilidade de internet. Em termos de segurança, nas bibliotecas das duas instituições têm extintores de incêndios, excepto, o sistema de videovigilância que está instalado apenas na biblioteca da UCM-FEG.

No que diz respeito aos factores perturbadores (ruidos excessivos) de origem externo para uma leitura plena, os entrevistados, principalmente os da UCM, comentaram nos seguintes termos:

*A concentração nesta biblioteca é reduzida quando se chega ao meio dia e às 5 horas da tarde devido à mesquita que se encontra a escassos metros deste local. Como é do domínio de todos, as orações dos muçulmanos usam altifalantes de grande potência e afectam completamente a concentração de qualquer leitor – o director da biblioteca da UCM-FEG*

Adicionalmente, o assistente da biblioteca da UCM referiu o seguinte:

*(...) também as escadas que dão acesso às salas de aulas do 1º piso, têm sido referidas pelos leitores, como fontes de barulho (...)*

### 3.3. Recursos bibliotecários das universidades

#### 3.3.1. Recursos materiais

Os recursos bibliotecários de cada uma das instituições, entre estantes, cacifos, cadeiras, mesas, computadores, carrinhas de transporte de livros, carimbos e auriculares, são apresentados na **TABELA 2**.

Triangulando as informações da tabela 2 e o número de utilizadores (especialmente de alunos) que são servidos em cada biblioteca, podemos dizer que as bibliotecas não conseguem oferecer serviços condignos aos seus utilizadores, como avança um dos entrevistados:

*Os serviços bibliotecários já não conseguem responder à demanada dos utilizadores nos últimos anos...Os recursos bibliotecários são insuficientes, particularmente o número de computadores ligados à internet e o espaço reduzido para a colocação de mais cadeiras são os grandes desafios da nossa biblioteca – responsável do registo académico UPM-Beira.*

**Tabela 2 - Tipo e número de recursos bibliotecários**

Tipo de recursos bibliotecários	Universidade Pedagógica – Delegação da beira	Universidade Católica – Faculdade de economia e Gestão
Mesas	40	23
Cadeiras	78	92
Estantes para livros	28	44
Cacifos para guardar bens de utentes	93*	36
Computadores ligados à internet	15	5
Auriculares funcionais	7**	0
Carrinhas da mão para transporte de livros	1	2***
Carimbos	2	2

\* - sem fechaduras nem cadeados

\*\* - uso exclusivo dos portadores de deficiência visual

\*\*\* - uma serve para exposição de novos livros

### 3.3.2. Recursos humanos

A disponibilidade e a capacidade de mão de obra e, particularmente, uma massa cerebral com capacidade analítica crítica são imprescindíveis para o alcance dos objectivos de uma determinada organização.

No entanto, a percentagem de pessoal com formação em ciência de documentação e informação (CDI) nas duas bibliotecas em estudo está abaixo de um quarto (1/4) do total dos trabalhadores. Na UCM-FEG, cerca 22% dos trabalhadores tinha uma formação específica enquanto que na UPM-Beira apenas 11% tinha formação em CDI - **TABELA 3**.

**Tabela 3 - Tipo e nível de formação dos trabalhadores das bibliotecas**

Tipo de formação	Universidade Pedagógica	Universidade Católica
	N (%)	N (%)
Sem formação em CDI*	17 (89,4)	7 (77,8)
Com formação em CDI	2 (10,6)	2 (22,2)
Total	19 (100)	9 (100)

\*CDI - Ciências de Documentação e Informação

### 3.3.3. Recursos digitais

Apesar da péssima qualidade de internet disponível no país, quer a biblioteca da UPM-Beira, quer a da UCM-FEG dispõem de *wi-fi* para todos utentes credenciados, no entanto, nenhuma tem *Virtual Private Network* (VPN) disponível.

Cansado e decepcionado com a internet oferecida na biblioteca, um dos entrevistados referiu:

*(...) há duas semanas que não temos internet e, mesmo quando tivermos, é muito lenta e com as oscilações da corrente eléctrica, piora tudo... Os estudantes sempre reclamam, mas nós não podemos fazer nada... e aí, alguns estudantes usam celulares pessoais outros preferem ler ou tirar cópias do material facultado pelos docentes (...) – Assistente da biblioteca da UCM-FEG.*

Os utentes credenciados nas bibliotecas das duas instituições têm acesso aos recursos bibliotecários virtuais nomeadamente, *Health InterNetwork Access to Research Initiative*

(HINARI), *Online Access to Research in the Environment* (OARE), *Access to Global Online Research in Agriculture* (AGORA). Adicionalmente, os da UPM-Beira têm acesso aos recursos “*La mediatheque*” do Centro Cultural Franco Moçambicano, enquanto os da UCM-FEG têm acesso aos recursos de *Access to Research for Development and Innovation* (ARDI), *Evidence-Based Medicine* (EBM), *Directory of Open Access Journals* (DOAJ), *Directory of Open Access Books* (DOAB) e *UPTODATE*.

O registo do acervo nas duas bibliotecas está informatizado. A UCM-FEG utiliza o *software KOHA* e a UPM-Beira o *software PMB* para a digitalização de todos dos recursos bibliotecários. E a classificação do acervo nas duas bibliotecas é feita usando a Classificação Decimal Universal (CDU). A catalogação por autores, títulos e assuntos são as principais formas de organização do acervo em uso nas duas bibliotecas.

### **3.4. Serviços e produtos bibliotecários das universidades**

#### **3.4.1. Serviços**

As bibliotecas universitárias da UPM e UCM dispõem de todos serviços previstos para o funcionamento adequado de uma biblioteca (Silva e Araujo, 2014). Para melhor oferta dos serviços, ambas bibliotecas abrem as portas de 2.<sup>a</sup> feira a sábado, sendo que nas 2.<sup>as</sup> feiras, a biblioteca da UCM abre das 7h30 da manhã até às 9h00 da noite, enquanto a da UPM abre às 8h00 da manhã e encerra às 8h00 da noite. Nos sábados, as duas bibliotecas abrem às 8h00 da manhã e encerram às 2h00 da tarde.

A falta de espaço físico e recursos humanos suficientes que caracteriza as bibliotecas em referência faz com que a prestação dos referidos serviços seja de difícil distinção e domínio por parte dos utentes, como refere um dos entrevistados:

*Nós temos e prestamos todos serviços bibliotecários, desde aquisições e intercâmbios, processos técnicos, referências, circulação, disponibilização de periódicos e multimeios... Mas o grande problema é a falta de espaço apropriado para a prestação de cada tipo de serviço... Por exemplo, para os periódicos e multimeios só temos uma parte de estante em que os expomos*  
– O director da biblioteca da UCM-FEG

Adicionalmente, para além dos serviços acima mencionados, foram referidos outros serviços paralelos com os das bibliotecas, como atestam as seguintes passagens:

*Para facilitar a vida dos utentes, a nossa biblioteca oferece serviços de fotocópias, impressão e digitalização de documentos, serviços de internet, levantamentos bibliográficos e auxílio na localização de material e treino dos utilizadores no uso de catálogo, de gestão da biblioteca e de direitos de autor... Importa referir que todos os serviços prestados são gratuitos com excepção de fotocópias, impressão e digitalização de documentos – director da biblioteca da UPM-Beira.*

Quando perguntado sobre os reais beneficiários dos serviços de treinos e empréstimos, os entrevistados responderam nos seguintes termos:

*(...) primeiro, deixa-me dizer que nós atendemos cerca de 160 utentes/dia, sendo, na sua maioria, alunos internos... Agora, os treinos são destinados aos assistentes bibliotecários, tutores e docentes recém-integrados na biblioteca... No caso dos empréstimos de livros e/ou qualquer material bibliotecário, apenas os docentes são autorizados a fazer empréstimos e, o intercâmbio e o empréstimo interbibliotecário está reservado para as bibliotecas da Universidade Católica de Moçambique - director da biblioteca da UCM-FEG.*

Contrariamente da biblioteca da UCM, a biblioteca da Universidade Pedagógica de Moçambique (UPM), o treino de localização e gestão de informação no acervo local é oferecido aos alunos (novos ingressos), tutores, docentes e assistentes bibliotecários recém-admitidos. O intercâmbio e o empréstimo interbibliotecário são feitos, para além das bibliotecas da UPM, com o Centro Cultural Franco Moçambicano e a Universidade Zambeze, sendo que:

*A nossa experiência indica que os alunos não têm muita responsabilidade... e, por essa razão, não é permitido que o serviço de empréstimo de material seja oferecido aos alunos... salvo erro, quando se trata de romances... Mas também, se for casos em que existem poucos exemplares de uma determinada obra, é interdito o processo de empréstimo da mesma obra,*

*independentemente da categoria do utilizador - director da biblioteca da UPM-Beira.*

Excepcionalmente, a UPM oferece serviços para os utilizadores com necessidades especiais, como indica o seguinte trecho:

*A biblioteca tem à disposição dois espaços para os utilizadores, sendo um dedicado a pessoas portadoras de deficiência visual e o outro para aprendizagem autodirigida de línguas, especialmente para utilizadores que queiram aprender línguas nomeadamente francesa, inglesa, Sisena, Sindau em autodireção da aprendizagem... Por isso, dos 50 beneficiários por dia, que a biblioteca atende, cerca de 2 são utilizadores portadores de deficiências - director da biblioteca da UPM-Beira.*

Portanto, segundo os testemunhos acima apresentados de alguns entrevistados nas duas bibliotecas, pode entender-se que, apesar da falta de espaço físico para a prestação dos serviços bibliotecários condignos, as bibliotecas dispõem dos serviços básicos, com algumas restrições (empréstimos de livros aos estudantes) e deficiências de recursos. No entanto, a biblioteca da UCM regista grande afluência de utilizadores (cerca de 160/dia) quando comparada com a da UPM (cerca de 50/dia), podendo estar relacionada com o número de horas que a biblioteca permanece aberta e a qualidade dos serviços prestados.

### **3.4.2. Produtos**

A produtividade das bibliotecas em estudo é muito reduzida. Todos os entrevistados tiveram dificuldades de mencionar os principais produtos das suas próprias bibliotecas. Quase todos se justificaram com a falta de recursos que as bibliotecas enfrentam como consequência da improdutividade, de acordo com as palavras de um dos entrevistados:

*Olha, por enquanto nada produzimos, se não for o caso de catálogos impressos, folhetos informativos para a divulgação da biblioteca e plano das actividades... às vezes, a falta de recursos, especialmente financeiros, não nos permite pensar muito alto, produzir e/ou etiquetar canetas, cadernos, camisetas, chapéus, etc... para vendermos aos nossos utilizadores- director da biblioteca da UCM-FEG.*



### 3.5. Caracterização das bibliotecas

#### 3.5.1. Tipo de estrutura organizacional

A biblioteca não dispõe de organograma próprio. Ela está inserida no organograma da faculdade/delegação da Beira, regido através de uma estrutura funcional, com uma hierarquia centralizada – (ANEXO 3), como refere um dos entrevistados:

*Todas as decisões relacionadas com o funcionamento da biblioteca são tomadas pelo comité da delegação composto por delegado desta instituição, os directores das faculdades e administrador. As actividades são controladas pelo director pedagógico e chefe do departamento das ciências de documentação e informação (DCDI)...Este último orienta e supervisiona os assistentes bibliotecários e o pessoal de apoio da biblioteca. Portanto, apesar da falta de organograma específico para a biblioteca, já é do nosso domínio que a subordinação parte do pessoal do apoio para assistentes bibliotecários, destes para o director da biblioteca ou seja para o chefe do departamento das DCDI – director da biblioteca da UPM-Beira.*

A UCM apresenta um organograma desmembrado do organograma de cada faculdade. Apesar da não representação da biblioteca no organograma da faculdade (ANEXO 4), ela apresenta uma estrutura totalmente divisional e autónoma, como pode ser conferido no trecho abaixo apresentado:

*A biblioteca tem seu orçamento próprio e funciona de modo independente das decisões do director da faculdade...O director da biblioteca, com director pedagógico e o administrador da faculdade fazem parte do conselho técnico administrativo, em que são tomadas todas decisões relacionadas com a biblioteca, caso haja necessidade...O funcionamento do dia-a-dia da biblioteca é assegurado pelos assistentes bibliotecários supervisionados directamente pelo director da biblioteca da faculdade e com apoio do pessoal serventuário proveniente de uma outra unidade divisional (secção administrativa) - pelo director da biblioteca da UCM.*

### 3.5.2 Diferenciação vertical ou estrutura hierárquica das bibliotecas

A estrutura organizacional difere entre as duas instituições.

Como pode ser visto no organograma da UPM em anexo, o responsável da biblioteca ou seja o chefe do departamento dos serviços de documentação e informação subordina-se ao ao director adjunto pedagógico. Este último presta contas ao director ou delegado da universidade – **ANEXO 3**.

Para o caso da UCM, o director da Biblioteca da Faculdade vela pelo trabalho dos bibliotecários ou assistentes bibliotecários e ao mesmo tempo presta contas directamente ao director pedagógico da faculdade.

Portanto, o nível de profundidade e/ou de subordinação na Biblioteca da UPM é muito diferenciado e amplo que na UCM. Esta diferença entre as duas instituições pode implicar e estar relacionado com a prestação ou não de serviços de qualidade e com decisões rápidas face ao atendimento satisfatório dos utentes, como afirmam os entrevistados:

*A tomada de decisão dos assuntos da biblioteca compete ao senhor director/delegado, quer nos assuntos dos recursos humanos, quer para a aquisição de outros recursos bibliotecários (equipamento, livros, consumíveis, etc.), pois a biblioteca não tem orçamento próprio. Portanto, tudo está centralizado, o que leva, muitas vezes, à demora na resposta das solicitações feitas pela Biblioteca, contribuindo, conseqüentemente, para fraco e lento atendimento da demandada dos utentes – assistente da biblioteca da UPM-Beira*

Contrariamente às declarações do entrevistado da UPM, para a Biblioteca da UCM foi referido que o atendimento e satisfação dos utentes eram as principais prioridades, e portanto, poucas vezes recebem queixas sobre a qualidade dos serviços prestados. Estas declarações foram feitas por um dos entrevistados, como se segue:

*Aqui na Biblioteca desta Faculdade, a autoridade está concentrada no director da Biblioteca em colaboração com o administrador e o capelão. É importante dizer que a Faculdade é uma unidade autónoma e o director da Biblioteca tem a autonomia de tomar decisões sobre todos aspectos da*

*Biblioteca. No entanto, ele presta contas ao director geral das bibliotecas, que está baseado na reitoria... Olha, confesso que, esta forma de trabalhar ajuda a flexibilizar na resolução dos problemas colocados pelos utilizadores e a assegurar uma prestação de alta qualidade* – Assistente da biblioteca da UCM-FEG.

### **3.5.3. Formalização e coordenação bibliotecária**

Enquanto na biblioteca da UPM não tivemos acesso aos dispositivos específicos que regulassem as actividades na área bibliotecária, na biblioteca da UCM, para além do regulamento geral, estavam disponíveis normas, procedimentos operacionais padrão, termos de referência dos assistentes bibliotecários e dos demais intervenientes da biblioteca e instrumentos de monitorização e avaliação das actividades.

Por esta razão, notamos que, na Biblioteca da UCM, há coordenação de trabalho muito mais formal graças à padronização dos processos através dos diferentes dispositivos da instituição, quando comparado com a biblioteca da UPM, que aposta, na sua maioria, na coordenação pela comunicação informal e supervisão directa.

Portanto, a aparente menor formalização da biblioteca da UPM, caracterizada pela ausência de normas de rotina, procedimentos específicos do funcionamento da biblioteca e os demais dispositivos específicos, pode aumentar a ambiguidade e a liberdade individual que contribuem para a edificação da incerteza organizacional quanto às actividades a serem executadas e, conseqüentemente, do alcance dos objectivos almejados no plano director da instituição.

Como refere Ribeiro (2008) e Vargues (2016), a comunicação informal para além de possibilitar uma rápida circulação de conteúdos, por vezes pode criar dificuldades à realização das actividades, na medida em que pode não ser feita de um modo claro e preciso, podendo, assim, impedir o bom funcionamento da organização.

### **3.5.4. Comunicação em uso nas bibliotecas**

As duas bibliotecas (UPM e UCM) dispõem de canais de comunicação formal e informal. No entanto, a dose das manifestações oficiais legitimadas pelas figuras do topo, através de ordens orais (comunicações informais), com pouca responsabilização, são mais evidentes na biblioteca da UPM que na UCM.

Isto é, a comunicação descendente é a mais praticável na biblioteca da UPM de forma que os colaboradores se sintam orientados e cumpram as decisões tomadas, na sua maioria transmitidas em cadeia, com pouco formalismo e responsabilização objectiva.

*Na verdade, a maioria das informações e/ou orientações relacionadas com o trabalho recebemos oralmente através do nosso chefe... Segundo ele, tem referido que são ordens superiores, apesar de não ter a certeza sobre a origem da referida ordem, temos cumprido o que se pede para fazer - Assistente da Biblioteca da UPM-Beira.*

Mas na biblioteca da UCM, apesar da coexistência de canais de comunicação (formal e informal), parece que os modelos de comunicação horizontal e diagonal são mais usados. As relações entre colaboradores e a transmissão da mensagem interna entre os diferentes níveis (altos ou baixo), quer para a tomada de decisões, quer para colocação ou solicitação de um determinado serviço/apoio, são evidenciadas através de *e-mails*, contendo informações sobre a responsabilização e prazos.

Estas informações foram avançadas por um dos entrevistados, que dizia:

*A nossa comunicação interna é dominada e recomendada que seja feita através de mensagens electrónicas, usando principalmente o correio electrónico com orientações claras sobre quem e quando fazer uma determinada tarefa... Mas também, se admite que se faça uso de telefonemas ou contacto directo, como alternativas, em casos de problemas de internet dentro da instituição - Assistente da biblioteca da UCM-FEG*

Adicionalmente, para além do que se abordou acima, foi referido o seguinte:

*Quando se trata de comunicação externa se recomenda que se faça a difusão de informações nos jornais, rádio e televisão, website e folhetos periódicos – director pedagógico da UCM.*

### 3.6. Instrumentos de monitoria e avaliação dos serviços bibliotecários

Os instrumentos utilizados na monitoria e avaliação dos serviços nas duas bibliotecas (UPM e UCM) diferem, como pode ser conferido nas declarações de alguns entrevistados:

*É importante avaliar sempre os serviços que prestamos de forma a melhorar a qualidade....como norma da nossa biblioteca, é obrigatório que todos colaboradores apresentem semanalmente o plano de actividades para avaliação - director da biblioteca da UPM*

*A nossa biblioteca dispõe de um formulário de avaliação de desempenho, que é utilizado para avaliar os trabalhadores de forma a melhorar cada vez mais os serviços....a avaliação é feita anualmente....também temos avaliado os nossos utilizadores para medidas correctivas no momento em que se detecta alguma anomalia - director da biblioteca da UCM*

### 3.7. Dificuldades na prestação de serviços bibliotecários

As dificuldades das bibliotecas universitárias em estudo, segundo os entrevistados, podem ser agrupadas em três categorias, nomeadamente (i) infra-estrutura, (ii) recursos e (iii) liderança e gestão.

A insuficiência do espaço físico bibliotecário para acomodar todos os serviços básicos, a falta de recursos humanos qualificados (com formação específica), aliada à fraca capacidade das bibliotecas no uso das tecnologias de informação e comunicação, incluindo o acesso à Internet e a oferta dos serviços em linha, bem como o tipo de estrutura hierárquica, associada à formalização, coordenação e comunicação das bibliotecas, foram mencionadas como factores que contribuem para a fraca qualidade dos serviços prestados, como atestam os seguintes trechos extraídos de algumas entrevistas:

*A primeira barreira é de carácter físico...Falo do espaço insuficiente para a realização plena das actividades, facto que não nos permite organizar, expor ou prestar todos serviços básicos... Por outro lado, para além do número reduzido de computadores, quando comparado com o número de alunos, a qualidade de internet que a Biblioteca dispõe está muito longe de contribuir pela qualidade dos serviços – director da biblioteca da UCM.*

Em relação a este assunto, um outro entrevistado enfatizou o seguinte:

*...Se tivéssemos Internet de boa qualidade na nossa Biblioteca, os alunos poderiam explorar da melhor forma possível as bases de dados de que a Biblioteca dispõe... Mas é normal ficarmos três semanas ou mais sem internet e quando a tivemos, foi por algumas horas... – Assistente da biblioteca da UCM-FEG*

Um dos entrevistados da UPM também referiu as mesmas dificuldades nos seguintes aspectos:

*Nesta Biblioteca atendemos todos os alunos da delegação da Beira da UPM, com mais de cinco faculdades... Imagina só, quantos alunos e quantas mesas, cadeiras ou computadores temos nesta biblioteca, para não falar do espaço em si... A gente só cumpre ordens superiores e nada mais pode fazer - Assistente bibliotecário da UPM-Beira.*

Adicionalmente, um outro entrevistado falou da estrutura hierárquica como um grande desafio face à prestação dos serviços de qualidade, como demonstra o seguinte extrato:

*Como a biblioteca não tem orçamento próprio, a aquisição de qualquer tipo de recurso bibliotecário depende exclusivamente da autorização superior... Mas porque existem muitos chefes, as respostas às solicitações da Biblioteca tem sido um processo muito lento e desencorajador... Não sei, talvez seja por causa de crise financeira... - director da biblioteca da UPM-Beira.*

## CONCLUSÃO

Os resultados do nosso estudo sugerem que as dimensões reduzidas do espaço físico e a fraca observância das condições de segurança são as principais características das bibliotecas universitárias em Moçambique. Adicionalmente, a insuficiência de recursos, particularmente humanos com formação específica em ciências de documentação e informação e de acesso regular e sustentável às tecnologias de informação e comunicação, incluindo a Internet e plataformas digitais (VPN, bibliotecas virtuais, revistas, jornais, etc.) contribuem para a fragilidade da estrutura organizacional das bibliotecas universitárias em Moçambique.

Esta constatação corrobora com a de Matos e Mosca (2010) e Mussagy (2016a), que referem que a expansão das instituições do ensino superior em Moçambique tem ocorrido com vários desafios associados às mudanças tecnológicas e económicas, afectando assim a criação das condições adequadas para o processo de ensino e aprendizagem. Portanto, há priorização de instalações (salas de aulas) e negligência na instalação e desenvolvimento de bibliotecas, laboratórios, equipamentos pedagógicos, etc.

Nharreluga (2009) e Manhique (2014) também referem que o sistema de ensino e aprendizagem moçambicano é caracterizado pela fragilidade de estruturas de informação, ausência de políticas públicas de informação, de construção de infraestruturas de informação e o desenvolvimento dos processos e acções inerentes à informação.

Relembramos, aqui, a pergunta de partida, que nos guiou ao longo do nosso trabalho:

*Como diferem e estão estruturadas organizacionalmente as bibliotecas universitárias públicas e privadas instaladas na cidade da Beira, em Moçambique, e de que modo estas bibliotecas são canais facilitadores do acesso à informação por parte dos seus utilizadores?*

De forma a podermos responder melhor à pergunta de partida, enunciámos os seguintes objetivo geral:

*Descrever e analisar, de forma comparativa, a estrutura organizacional das bibliotecas das universidades Pedagógica de Moçambique (UPM) e Católica de Moçambique - Faculdade de Economia e Gestão (UCM-FEG) instaladas na cidade de Beira.*

Assim como os seguintes objetivos específicos:

- *Identificar a estrutura física das bibliotecas da UPM e UCM-FEG;*
- *Descrever os recursos, os serviços e os produtos das bibliotecas da UPM e UCM-FEG;*
- *Compreender e comparar a estrutura organizacional e as dificuldades enfrentadas pelas bibliotecas da UPM e UCM-FEG;*
- *Analisar se a estrutura organizacional é facilitadora, ou não, do acesso à informação.*

Os resultados do estudo ainda demonstram que a estrutura organizacional das bibliotecas universitárias em estudo diferem entre si. A Biblioteca da UPM, uma instituição pública, apresenta uma estrutura organizacional do tipo funcional (poder para a tomada de decisões centralizado no topo da própria universidade), com o nível de subordinação muito diferenciado e aparente menor formalização e coordenação, usando comunicação descendente, na sua maioria informal. Este facto, de acordo com os entrevistados, está associado à falta de prestação de serviços de qualidade na biblioteca, uma vez que contribui para a morosidade dos processos de prestações de serviços e produtos da Biblioteca, não contribuindo, conseqüentemente, para a facilitação do acesso à informação por parte dos utilizadores.

Como afirmam Faria *et al.* (2006) e Abbasnejad *et al.* (2011), a coordenação, o controlo e a comunicação numa organização com maior diferenciação vertical é um grande desafio e requer uma estruturação muito além da funcional e descentralização. Igualmente, já foi descrito que a estrutura funcional é adequada para pequenas e médias organizações com poucas actividades e passível de um poder centralizado (Figueiredo, 2012; Costa *et al.*, 2012), facto que não acontece na biblioteca da UPM apesar da sua grandeza e diversidade do seu grupo alvo e da diferenciação e vertical.

No entanto, a insuficiência de pessoal com treinamento específico em ciências de documentação e informação nas bibliotecas universitárias Moçambicanas pode estar influenciando o tipo de estruturação organizacional vigente nas bibliotecas. E esta hipótese corrobora as conclusões de Vargues *et al.* (2012) e Chiavenato (2000) que argumentam que a decisão de descentralização não só depende da dimensão e diferenciação quer vertical, quer espacial, mas também das competências dos gestores dos níveis intermediários.



Por outro lado, em comparação com a Biblioteca Universitária da UPM, os resultados documentam que as dificuldades relacionadas com a prestação dos serviços na Biblioteca da UCM estão primariamente associadas à escassez de recursos, que coloca desafios ligados à estruturação organizacional e de gestão. Este facto, pode ser ainda devido ao tipo da estrutura organizacional (divisional) em uso na Biblioteca da UCM associado à relativa redução dos níveis de subordinação, excesso de formalização e uso de modelos de comunicação horizontal e diagonal.

Estes resultados já foram identificados por Costa *et al.* (2012) e Daft e Samson (2015), ao afirmarem que a estrutura divisional é essencial em grandes organizações, uma vez que cada divisão é autónoma, garante uma resposta rápida e flexibilidade nos processos, maior preocupação com as necessidades do cliente, excelente coordenação entre os departamentos funcionais, fácil prospeção de responsabilidade por problemas do produto e grande ênfase em metas globais de produtos.

Os resultados do estudo indicam que as bibliotecas universitárias na cidade da Beira, Moçambique são caracterizadas por dimensões reduzidas do espaço físico, insuficiência de recursos, particularmente humanos e tecnologias de informação e comunicação, incluindo à Internet e plataformas digitais.

A tipologia da estrutura organizacional e operacionalização do poder decisório e formalização das bibliotecas das universidades difere de uma instituição pública para privada. Este facto assenta na diferença dos factores que condicionam a prestação dos serviços de qualidade aos utilizadores das bibliotecas, apesar das semelhanças existentes quanto a escassez de recursos bibliotecários.

Portanto, sendo a Biblioteca universitária a base do processo de ensino e aprendizagem e pesquisa, parece ser necessário e urgente a reflexão em torno de financiamento, reestruturação e descentralização das bibliotecas para que as actividades sejam exercidas de forma flexível e efectiva. Para tal, acreditamos que o desenho e a implementação de estratégias e/ou políticas públicas de documentação e informação, quer pelo ministério de tutela, quer pelas universidades, seja prioritário para que a oferta de serviços de qualidade aos utilizadores seja garantida de forma sustentável e consequentemente alcançada a finalidade das bibliotecas universitárias.

## Referências bibliográficas

Abbasnejad, Tayebbeh; Baerz, Abbas Moghbel; Rosmany, Ali Asghar, Azar, Adel (2011). *Factors affecting on collaboration of industry with University. African Journal of Business Management. 14 dez/ 2011. v. 5, n.32, pp. 12401-12407. ISSN 1993-8233*

Anzolin, Heloisa Helena; Corrêa, Rosa Lydia Teixeira (2008). Biblioteca universitária como mediadora na produção de conhecimento. *Rev. Diálogo educ. Curitiba. Set/dez.2008. v.8, n.25, pp. 801-817.*

Barbalho, Célia Regina Simonetti (2012). *Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: subsídio para sua composição. XVII seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. 17-21set/ 2012. Universidade Federal do Amazonas, Manaus [Em linha], [Consult. 23Nov.2016] Disponível em WWW: <URL: <http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4REZ.pdf>*

Beverwijk, Jasmin. M. R. (2005). *The genesis of a system: coalition formation in Mozambican higher education 1993-2003. Kampala. ISBN: 90-365-2182-3*

Bolfarine, Heleno; Bussab, Wilton O. (2005). Elementos de Amostragem. São Paulo: Edgar Blücher. 274 p.

Bourg, Chris; Coleman, Ross; Erway, Ricky (2009). *Support for the Research Process an academic library Manifesto. 2009. USA. ISBN: 1-55653-419-1 (978-1-55653-419-5). OCLC (WorldCat): 465059216. [Em linha], [Consult. 26Nov.2016] Disponível emWWW: <URL: <http://www.oclc.org/content/dam/research/publications/library/2009/2009-07.pdf>*

Bressan, Flávio (2013). *Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. Universidad ICESI. Elsevier España. v.29, n.126. pp.26-36. ISSN 0123-5923. [Em linha], [Consult. 26 Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21228397004.pdf>*

Brito, Lídia. *The Mozambican experience: initiating and sustaining tertiary education reform. Accra. September 23-25/2003. [Em linha], [Consult. 23Nov.2016] Disponível*

emWWW:

<URL:

[http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/lidia\\_brito.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/lidia_brito.pdf)

Brito, Carlos Estrela; Ferasso, Marcos; Brito, Sandra Manuel P. P. Lopes Estrela (2015). *A gestão universitária em Moçambique*. 5ª Conferência FORGES Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. Coimbra. 2015. [Em linha], [Consult. 28 Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/6-Carlos-Brito-et\\_-A-gestao-universitaria.pdf](http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/6-Carlos-Brito-et_-A-gestao-universitaria.pdf)

Bucuto, Manuel Crispo (2016). *Expectativas académicas e suporte social: Impacto no sucesso escolar em estudantes universitários do 1º ano em Moçambique*. Universidade do Minho. Jul/2016. Tese de doutoramento. [Em linha], [Consult. 12Nov.2016]. Disponível em WWW:<URL: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/43220/1/Manuel%20Crispo%20Bucuto.pdf>

CARDOSO, Marilicy Maia Guerra (2011). *Organização, sistemas e métodos*. Maringá - PR. 176 p.

Cardoso, Onésimo de Oliveira (2006). *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Rio de Janeiro. nov./dez, 2006. v.40, n.6, pp.1123-1144. *Print version* ISSN: 0034-7612, *online version* ISSN: 1982-3134. [Em linha], [Consult. 20Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000600010&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000600010&script=sci_abstract&tlng=pt)

Černiauskienė, Nendré (2014). *Strategic management of public sector institutions*. Mykolas Romeris universitetas: Vilnius. ISBN 978-9955-19-628-0

Centro de Estudos de Políticas Educativas. *Bases e directrizes curriculares para os cursos de graduação da universidade pedagógica*. Maputo. 2016.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Administração- teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books. ISBN: 85-346-1078-9.

Costa, Maria Clara Fraga da; Silva de Souza, Bruno Silvestre; Fell, André Filipe de Albuquerque (2012). Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. *Revista de gestão e Tecnologia*. Florianópolis. (2012). v.2, n.1, p.57-74. ISSN 2237- 4558.

Correia, Ana Cármen; Ribeiro, Marta; Herinques, Tânia (2010). *Os big five da organização: uma analogia entre as configurações estruturais de Mintzberg e as dimensões estruturais da personalidade de Costa e MCCRAE*. Universidade de Coimbra. [Em linha], [Consult. 20Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0198.pdf>

Cunha, Murilo Bastos da; Cavalcanti, Cordélia Robalinho de Oliveira (2008). Dicionário de biblioteconomia e arquivologia. Brasília: Briquet de Lemos. 451p.

Daft, Richard L (2008). *Organization Theory and Design*, 13th ed. South-Western, Cengage Learning. ISBN-13: 978-0-324-59889-6

Daft, Richard L; Samson, Danny (2015). *Fundamentals or management*. 5th ed. Asia-Pacific. Australia. Cengage learning. ISBN: 9780170299804.

Dietrich, Marcia; Ramos, Magda Camargo Lange; May, Paulo (2015). Influência das tecnologias de informação e comunicação nas instituições de ensino superior e organizações. In: *XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*. Argentina. 2,3 e 4 de Dez/2015. ISBN: 978-85-68618-01-1.

Diógenes, Fabiene Castelo Branco; Cunha, Murilo Bastos da. Desenvolvimento das universidades e bibliotecas universitárias na idade média até à modernidade. *RDBCI: Digit. Bibliotecon.Cienc.Inf.* Campinas, SP. Jan/2017. v.15, n.1, pp.99-129. ISSN: 1678-765X. [Em linha], [Consult. 6nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8646007>

Domingo, Marta Torres Santos (2005) *La función social de las bibliotecas universitarias*. *Boletín Asociación Andaluza de bibliotecários*. Espanha. Set/2005. v.20, n.80, pp.43-70.

ISSN: 0213-6333. [Em linha], [Consult. 6Dez.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/6169/2/Santo%20Domingo.pdf>.

Donaciano, Bendita (2011). *Vivências académicas, métodos de estudo e rendimento escolar em estudantes da Universidade Pedagógica*. Universidade do Minho. Jun/2011. Tese de doutoramento. [Em linha], [Consult. 7nov.2016]. Disponível em WWW:<URL: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19618/1/Bendita%20Donaciano.pdf>

Faria, Jorge Manuel Alves; Leal, Susana Cristina Herinques; Carrilho, Carla Patrícia dos santos (2006). As componentes da estrutura organizacional, a cultura de partilha de ideias e a gestão pela qualidade. *In: actas das XVI jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Évora*. Évora, fev/2006.

Faria, Jorge Alves; Madeira, Rui Bento (2011). Impacto da estrutura organizacional de dois hospitais públicos portugueses na execução dos seus objectivos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, Estado do Paraíba, Brasil. Jan./jun.,2011. v. 1, n. 1, pp. 106-124. ISSN: 2236-417X. [Em linha], [Consult. 20nov.2016]. Disponível em WWW:<URL: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/9741>

Ferreira, Alberto (2013). O papel do Ensino Superior no quadro do Desenvolvimento em Moçambique. *Revista Electrónica de Investigação e Desenvolvimento*. Universidade Católica de Moçambique. n.1 (2013). ISSN: 2310-0036. [Em linha], [Consult. 12nov.2016]. Disponível em WWW:<URL: <http://reid.ucm.ac.mz/index.php/reid/article/view/1/3>

Figueiredo, Lara Joana Lopes de. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores*. Universidade católica Portuguesa. Viseu. mar./2012. Dissertação de mestrado. [Em linha], [Consult. 20nov.2016]. Disponível em WWW:<URL: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Fonseca, João José da. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Universidade Estadual de Ceará. Brasil.

Fujita, Mariângela S. L. (2005). Aspectos evolutivos das bibliotecas universitárias em ambiente digital na perspectiva da rede de bibliotecas da UNESP. *Inf. & Soc.: Est.*, João Pessoa: Brasil, jul./dez.,2005. v.15, n. 2, pp. 97-112. [Em linha], [Consult. 20Dez.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/33/1514>

Fredrickson, James W. (1986). *The strategic decision process and organizational structure*. *Academy of Management of Review*. Columbia University. 1986. v. 11, n.2. pp.280-297. [Em linha], [Consult. 20Dez.2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://brainmass.com/file/349964/week+4+question+1.pdf>

Gil, António Carlos (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas. ISBN 978-85-224-5142-5.

Gomes, Linda Carla Vidal Bulhosa; Barbosa, Marilene Lobo Abreu (2007). *Impacto da aplicação das tecnologias da informação e comunicação (TICs) no funcionamento das bibliotecas universitárias*. [Em linha], [Consult. 20Dez.2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.cinform-antiores.ufba.br/iv\\_anais/artigos/TEXT011.HTM](http://www.cinform-antiores.ufba.br/iv_anais/artigos/TEXT011.HTM)

Gomes, Pedro Rafael Neto (2010). *A biblioteca escolar: uma rede de aprendizagens. O papel das parcerias*. Universidade da Beira Interior. Covilhã. Out./2010. Dissertação de mestrado. [Em linha], [Consult. 1Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3383/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20em%20Ci%C3%A2ncias%20Documentais%20PedroRafael.pdf>

Hage, Jerald; Aiken, Michael (1967). *Relationship of centralization to other structural properties*. *Administrative Science Quarterly*. jun.,1967. v. 12, n. 1, pp. 72-92.

Hernández, José A. Gómez (2002). *Gestión de bibliotecas. Texto - guía de las asignaturas biblioteconomía general y biblioteconomía especializada*. Universidad de Murcia, 2002. [Em linha], [Consult. 9Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.fceqyn.unam.edu.ar/file/concursos/Gestion\\_de\\_Bibliotecas\\_Gomez-Hernandez\\_2002.pdf](http://www.fceqyn.unam.edu.ar/file/concursos/Gestion_de_Bibliotecas_Gomez-Hernandez_2002.pdf)

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2008). *Exploring corporate strategy*. 8th. England. ISBN: 978-0-273-71192-6.

Lagoa, Rui Jorge de Figueiredo (1994). *Avaliação do desempenho em organizações com estrutura divisional*. Universidade do Porto. 1994. Porto. Dissertação de mestrado. [Em linha], [Consult. 4 out. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/63103/1/RUI\\_LAGOA.pdf](https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/63103/1/RUI_LAGOA.pdf)

Langa, Patrício Vitorino; Cumaio, Garciano Francisco; Rafael, Duarte Patrício (2014). *Cinquenta anos de legislação e políticas públicas do ensino superior em Moçambique: 1962–2012*. South Africa. 2014. ISBN 978-1-920677-72-5

Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W. (1967). *Differentiation and integration in complex organizations*. Administrative Science Quarterly, v.12, n.1, jun,1967.pp.1-47. [Em linha], [Consult. 23out. 2016]. Disponível em WWW: [https://www.jstor.org/stable/2391211?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2391211?seq=1#page_scan_tab_contents)

Lodi, João Bosco (1970). *A Estrutura Matricial e a Estrutura Sistemica: Dois novos tipos de Organização*. R. Adm. Emp., Rio de Janeiro. Out./dez.1970. v.10, n.4, p.157-179. *Printer version* ISSN: 0034-7590, *online version* ISSN: 2178-938X. [Em linha], [Consult. 4 out. 2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901970000400008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901970000400008)

Machado da Silva, Clóvis L. Machado-da; Fernandes, Bruno H. Rocha (1998). Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Brasil. Out/dez,1998. v. 38, n. 4, pp. 46-56. [Em linha], [Consult. 8 nov. 2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n4/a06v38n4.pdf>

Maciel, Alba Costa; Mendonça, Marília Alvarenga Rocha (2006). *A função gerencial na biblioteca universitária*. Niterói: Brasil. [Em linha], [Consult. 23Nov.2016]. Disponível em WWW:

<URL:<http://www.ndc.uff.br/OLD2013/repositorio/A%20fun%E7%E3o%20gerencial%20na%20Biblioteca%20universit%Elria.pdf> Acesso em:

Manhique, Ilídio Lobato Ernesto (2014). *Competência informacional e o desafio das bibliotecas universitárias: o caso da Biblioteca Central da Universidade Eduardo Mondlane de Moçambique*. Salvador: Brasil. 2014. Dissertação de mestrado

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-3397-6.

Mário, Mouzinho; Fry, Peter; Levey, Lisbeth A; Chilundo, Arlindo (2003). *Higher education in Mozambique: a case study*. Maputo- Mozambique. Imprensa e Livraria universitária. Universidade Eduardo Mondlane. Maputo. ISBN: 0-85255-430-3

Matos, Narciso; Mosca, João (2010). Desafios do ensino superior. In *Desafios para Moçambique*. Maputo: IESE. pp. 297-318. [Em linha], [Consult. 23Dez.2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2010/IESE\\_Des2010\\_13.EnsSup.pdf](http://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2010/IESE_Des2010_13.EnsSup.pdf)

Maximiano, Antonio Cesar Amaru (2000). *Introdução à administração*. 5.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-2164-1

Melo, Vanêssa Pontes Chaves de. (2005). *Comunicação interna e sua importância nas organizações*. [Em linha], [Consult. 23Dez.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf>

Morais, João Marcelo (2004). *Estrutura organizacional na empresa familiar: estilos gerenciais e satisfação dos funcionários*. Taubaté: São Paulo. 2004. Dissertação de mestrado. [Em linha], [Consult. 23Dez.2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.bdt.unitau.br/tesesimplificado/tde\\_arquivos/2/TDE-2006-05-23T140229Z-7/Publico/JoaoMarcelo\\_Moraes.pdf](http://www.bdt.unitau.br/tesesimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2006-05-23T140229Z-7/Publico/JoaoMarcelo_Moraes.pdf)



Morigi, Valdir José; Pavan, Cleusa (2004). Tecnologias de informação e comunicação: novas sociabilidades nas bibliotecas universitárias. *Ciência da Informação*. Brasília. jan/abr, 2004. v.33, n.1, pp.117-125. [Em linha], [Consult. 23Dez.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1075/1173>

Morigi, Valdir José; Souto Luzane Ruscher (2005). Entre o passado e o presente: as visões de biblioteca no mundo contemporâneo. *Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina* jan/dez,2005. v.10, n.2, pp. 189-206. [Em linha], [Consult. 23Dez.2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/432/552>

Minayo, Cecília de Souza (1994). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: Minayo, Maria Cecília de Souza (org); Deslandes, Suelly Ferreira; Cruz Neto, Ótávio; Gomes, Romeu. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 21ªed. Petrópolis: Vozes. 1994.ISBN: 85-326-1145-1.

Minayo, Maria Cecília S; Sanches, Odécio (1993). *Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity?* *Cad. Saúde Públ.*, Rio de Janeiro, jul/sep, 1993. v.9, n.3, pp.239-262. ISSN: 1678-4464. [Em linha], [Consult. 23Dez.2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X1993000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1993000300002)

Ministério de Ciência E Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional (MCTESTP). *Dados Estatísticos sobre o Ensino Superior em Moçambique 2015*. Maputo. 2016. [Em linha], [Consult. 23 Out.2016]. Disponível em <http://www.mctestp.gov.mz/sites/default/files/sites/default/files/doc/Dados%20Estatisticos%202015.pdf>.

Mintzberg, Henry (2009). *Criando organizações eficazes: estruturas e cinco configurações*. Trad. Ailton Bomfim Brandao. 2.ª ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 978-85-224-3399-5

Miranda, Ana Claudia Carvalho de. (2007). Desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciencia da Informação*, Campinas, jan/jun 2007.v.4, n.2, pp. 01-19. ISSN: 1678-765X. [Em linha], [Consult. 5Nov.2016].

Disponível em WWW:  
<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2018/2139>

Mussagy, Ibraimo (2016). *A gestão universitária: os desafios na implementação de um enterprise resource Planning*. Maputo. 2016a. ISBN: 978-989-20-7323-1

Mussagy, Ibraimo (2016). O financiamento das instituições de ensino superior privadas em Moçambique. IN: *Desafios de educação: ensino superior*. Nampula. 2016b.

Nharreluga, Rafael Simone (2009). *A dimensão informacional do estado moçambicano à luz dos programas governamentais*. Salvador. 2009, v.3, n.1, p.34-45. [Em linha], [Consult. 20Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/viewFile/3311/2421>

Nunes, Martha Suzana Cabral; Carvalho, Kátia de. (2016). As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. *Perspectivas em Ciência da Informação*. jan/mar 2016. v.21, n.1, pp.173-193.[Em linha], [Consult. 27Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2572>

Oliveira, Silas Marques de. (2003). O impacto do macro-ambiente na estrutura organizacional de bibliotecas universitárias. *Universidad de Buenos Aires. Información, Cultura y Sociedad*. 2003. n.8, pp.39-67. ISSN: 1514-8327. [Em linha], [Consult. 25Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ics/n8/n8a03.pdf>

Paula, Geraldo Marcélio de. (2007). *Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário*. Universidade FUMEC. Belo Horizonte. 2007. Dissertação de Mestrado. [Em linha], [Consult. 13Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/geraldo\\_marcelio\\_de\\_paula.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/geraldo_marcelio_de_paula.pdf)

Pérez, Delaray Minsal; Rodríguez, Yudit Pérez (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. Cuba. Jul/2007. [Em linha], [Consult. 27 Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci101007.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.htm)

Perroti, Edoardo (2004). *Estrutura organizacional e gestão do conhecimento*. Universidade de São Paulo. São Paulo: Brasil. Dissertação de mestrado.

Pickard, Alison Jane (2013). *Research methods in information*. 2nd ed. London: Facet.

Pinho, Eugênia Carla Nicolato; Kilimnik, Zélia Miranda; Andrade, Darly Fernando (2015). *A influência da estrutura matricial no comprometimento com a carreira em comparação com a estrutura tradicional: um estudo de caso na EMATER-MG*. São Paulo: Brasil. Abr/jun, 2015. v.22, n.2, pp.223-239.

Pinto, Ricardo Lopes (2002). *Evolução da estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida de um projecto: estudo de caso*. Universidade de São Paulo. São Paulo. Dissertação de mestrado.

Pompermayer, Cleonice Bastos (2000). *Estruturas organizacionais e sistemas de gestão de custos: proposta de um modelo conceitual de gestão de custos para estruturas contemporâneas*. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba. Dissertação de mestrado.

Ribeiro, João (2008). *Manual Técnico do Formando: comportamento organizacional*. Portugal. fev/2008.

Ribeiro, Fernanda (2015) «As bibliotecas universitárias: seu papel de mediação para o acesso ao conhecimento na era digital». In: Bernardes, José Augusto Cardoso; Miguéis, Ana Maria Eva; Ferreira, Carla Alexandra Silva, (coord.). *A Biblioteca da Universidade: permanência e metamorfoses*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2015. pp. 147-162.

Rodrigues, Indiana Pinheiro da Fonseca (1984). Tecnologia, organização e rentabilidade: um modelo para investigação empírica. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo. Oct/dec, 1984. v.24, n.4. ISSN: 0034-7590. [Em linha], [Consult. 27Nov.2016]. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901984000400012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901984000400012)

Rosário, Lourenço Joaquim da Costa (2012). *Universidades moçambicanas e o futuro de Moçambique*. Moçambique. jul/set. 2012. n.5. pp.46-55. [Em linha], Consult. 27Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: [https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed10\\_julho2013/MOCAMBIQUE.pdf](https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed10_julho2013/MOCAMBIQUE.pdf)

Ruão, Teresa. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho, Braga. Portugal. abr/2016. 121p. ISBN: 978-989-8600-56-1 (ebook) 978-989-8600-57-8 (impresso)

Sanches, Tatiana Luena Baptista (2013). *O contributo da literacia de informação para a pedagogia universitária: um desafio para as bibliotecas académicas*. Universidade de Lisboa. Lisboa. Tese Doutoramento. [Em linha], Consult. 15Nov.2016]. Disponível em WWW:<URL:[http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10773/1/ulsd067857\\_td\\_Tatiana\\_Sanches.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10773/1/ulsd067857_td_Tatiana_Sanches.pdf)

Silva, divina Aparecida da; Araujo, Iza Antunes (2014). *Auxiliar de biblioteca: técnicas e práticas para formação profissional*. 7ªed. Brasília: Thesaurus. 160p. ISBN: 978-85-409-0213-8.

Silva, Lidianne Rodrigues Campêlo da; Damaceno, Ana Daniella; Martins, Maria da Conceição Rodrigues; Sobral, Karine Martins; Farias, Isabel Maria sabino de. (2009). *Pesquisa documental: alternativa investigativa na Formação docente*. In: *IX Congresso nacional de educação- EDUCERE.III Encontro sul brasileiro de psicopedagogia*. Brasil. 26 a 29 out/2009.

Silveira, Nalin Ferreira (2014). *Evolução das bibliotecas universitárias: information commons*. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*. Florianópolis. Jan./jun.,2014. v.19, n.1, pp.69-76. [Em linha], Consult. 15Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: [https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/923/pdf\\_88](https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/923/pdf_88)

Sousa, Susana Manuela Franco Faria de (2010). *Comunicação organizacional e identidade colectiva num agrupamento de escolas*. Universidade de Aveiro. Tese de Doutoramento.

Takahashi, Regina Toshie; Pereira, Luciane Lúcio (1991). Liderança e Comunicação. *Rev. Esc. Enf. USP*. Universidade de São Paulo. ago/1991. v.25, n.2, pp. 123-135.

Tarapanoff, Kira (1982). A biblioteca universitária vista como uma organização social. *Estudos Avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação*. Brasília.1982. v.1, n.1, pp. 73-92.

Tavares, Angélica Brito Soares; Magalhães, Gislaine Teixeira Mata; Resgala Júnior, Renato Marcelo (2015) Comunicação empresarial interna e sua importância para as organizações: um estudo de caso. *Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico*. Brasil. n.2, v.1, artigo n.º 12, Julho/Dezembro 2015. ISSN: 2446-6778. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.20951/2446-6778/v1n2a12>

Tiano, Manuel Adriano (2012). *Universidade pública em moçambique e equidade social*. Universidade de Aveiro. 2012. Dissertação de mestrado. [Em linha], Consult. 16Set.2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/9898/1/Dissertacao.pdf>

Toribio, Daniel Eduardo (1999). *La evaluacion de la estructura academica*. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria ministerio de educacion – Argentina. Buenos Aires. *Serie estudios*. [Em linha], Consult. 4Set.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/estudios/toribio.pdf>

Triviños, Augusto Nivaldo Silva (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-0273-6

Universidade Católica de Moçambique. *Homepage* 2011. [Em linha], [Consult. 9Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.ucm.ac.mz/cms/faculties/feg>

Universidade Pedagógica de Moçambique (UPM) (2016a). Breve Historial. [Em linha], [Consult. 9Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.up.ac.mz/universidade/breve-historial-da-up>

Universidade Pedagógica de Moçambique (2016b). *Relatório de prestação de contas referente ao ano de 2015*. Beira. Moçambique.

Universidade Pedagógica de Moçambique (2017). *Homepage*. [Em linha], [Consult. 23 jan.2017]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.up.ac.mz/8-boas-vindas/97-bem-vindo-%C3%A0-universidade-pedag%C3%B3gica>

Vargues, Maria Margarida Pedroso Correia (2016). *A estrutura organizacional das bibliotecas universitárias em Portugal*. Universidade de Évora. Évora. Dez/2016. Tese de doutoramento.

Vargues, Maria Margarida Pedroso Correia; Calixto, José António; Dionísio, Andreia (2012). Que estrutura organizacional nas bibliotecas universitárias? *In. Congresso Nacional de bibliotecários, arquivistas e documentalistas.Portugal*. (2012.) n.º 11.

Ventura, Carla Aparecida Arena; Araujo, Angélica silva; Moll, Marciana Fernandes (2011). *Dimensões organizacionais de um centro de atenção psicossocial para dependentes químicos*. Acta Paulista de Enfermagem. v.24 , n.5, pp. 650-655. [Em linha], [Consult. 9Nov.2016]. Disponível em WWW: <URL: <http://www2.unifesp.br/acta/pdf/v24/n5/v24n5a9.pdf>

Yin, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods*. 4th ed. Los Angeles: Sage.

## **APÊNDICES**

## Apêndice 1:

### Guião de entrevistas aos informantes-chave

#### INSTRUMENTO #01: ENTREVISTA INDIVIDUAL COM MEMBROS DA DIRECÇÃO

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2017

Hora do início: \_\_\_\_

Hora de fim: \_\_\_\_

**Comentários/Observações Preliminares:** *(circunstâncias que poderão influenciar a entrevista, etc.)*

#### PARTE I: Informação demográfica do entrevistado

1. Sexo do inquirido	
2. Qual é a sua posição?	1- Director da faculdade 2- Director da biblioteca 3- Chefe / responsável da biblioteca 4- Bibliotecário 5- Coordenador da biblioteca 6- Outro
3. Qual é a sua categoria profissional?	
4. Em que ano começou a exercer as suas funções nessa posição?	

#### PARTE II: ORGANIZAÇÃO DA BIBLIOTECA

- 5- Qual é a estrutura organizacional física da biblioteca?
  - a) Espaço total (m<sup>2</sup>)
  - b) Divisões físicas (recepção, sala de leitura, armazém, sala de cacifos para usuários, sala de informática, etc)
  - c) Tem uma fonte de barulho próximo? (máquinas, campo de futebol, etc.)
  - d) A biblioteca é de fácil acesso aos usuários? (elevador, escala, rampas para cadeiras de rodas, etc)
  - e) Tem kit de segurança contra incêndios?
  - f) Tem sistema de segurança por vídeo?
- 6- Qual é a estrutura organizacional da biblioteca?
  - a) Funcional ou formal (comunicação vertical)
  - b) Divisional ou departamental



- c) Matricial ou informal (comunicação horizontal)
  - d) Outra (especifique)
- 7- Qual é a estrutura organizacional hierárquica existente na biblioteca?
- 8- A Universidade tem organograma onde se integra a biblioteca?
- 9- Quais são os tipos de meios de comunicação utilizados na biblioteca?

### PARTE III: RECURSOS BIBLIOTECÁRIOS

- 10- Qual é a massa laboral da biblioteca?
- 11- Quais as formações específicas de cada colaborador da biblioteca?
- 12- Qual é o orçamento anual alocado a biblioteca?
- 13- Quantos recursos materiais existem na biblioteca?
- a) Mesas
  - b) Cadeiras
  - c) Estantes (para livros, CDROOM & DVD e expositores – obras novas / estragadas)
  - d) Cacifos para estudantes (com fechos/cadeados individuais?)
  - e) Carimbos (quais)
  - f) Carrinha da mão para transporte dos livros
  - g) Salas de leitura individual
  - h) Computadores funcionais
  - i) Auriculares funcionais (para acompanhar a aula/livros sonoros no computador)
- 14- Quais são as obras bibliográficas do acervo?
- a) Livros
  - b) Tese
  - c) Dissertações
  - d) Relatórios
  - e) Outros (especifique)
- 15- Quais são as obras de referência ou de consulta rápida disponíveis?
- a) Dicionários
  - b) Atlas
  - c) Mapas
  - d) Enciclopédias
  - e) Outros (especifique)
- 16- Quais são os recursos digitais que a biblioteca dispõe ou tem acesso?
- a) Bibliotecas virtuais (grátis) (mencionar)
  - b) Acesso à revistas ou jornais virtuais (grátis) (mencionar)
  - c) Acesso aos livros e artigos electrónicos (grátis)
  - a) Outros *web sites* (mencionar)?

#### PARTE IV: SERVIÇOS E PRODUTOS BIBLIOTECÁRIOS

- 17- Quais são as secções funcionais que a biblioteca apresenta?
- Seção de aquisição e intercâmbio
  - Seção de processos técnicos
  - Seção de referência
  - Seção de circulação
  - Seção de periódicos
  - Seção de multimeios
- 18- Como é feito o registo do material do acervo?
- a) Informatizado (em que software?)
  - b) Manual
- 19- Qual é a técnica catalográfica usada na classificação do acervo?
- a) Classificação Decimal de Dewey (CDD) – quantas divisões actuais?
  - b) Classificação Decimal Universal (CDU) – quantas divisões actuais?
- 20- Qual é o tipo de catálogo em uso no registo e localização dos itens do acervo?
- a) Catálogo de autores
  - b) Catálogo de títulos
  - c) Catálogo de assuntos
- 21- Qual é o número aproximado de estudantes inscritos em regime regular e pós-laboral no ano 2017 que se beneficia desta biblioteca? (% de novos ingressos)
- 22- Qual é o número médio diário/mensal de utilizadores?
- 23- Como é feito o controlo dos utilizadores da biblioteca
- a) Registo manual
  - b) Registo electrónico
- 24- Quais são os serviços prestados pela biblioteca?
- a) Auxílio aos utilizadores na localização de material
  - b) Treinamento dos utilizadores
  - c) Fotocopias
  - d) Impressão de documentos
  - e) Digitalização (scan) de documento
  - f) Empréstimos domiciliários ou interbibliotecários
  - g) Acesso à internet
  - h) Levantamento bibliográfico
  - i) Indexação de artigos, períodos e anais de eventos
  - j) Outros (especifique)
- 25- Existe cadastro de utilizadores para efeitos de empréstimo e devolução de materiais do acervo?
- a) Sim
  - b) Não

- 26- Qual é o material autorizado para a circulação (empréstimo e devolução)?
- a) Livros
  - b) Teses
  - c) Monografias
  - d) Outros (especificar)
- 27- Qual é o horário de funcionamento da biblioteca? (2ª- 6ª feira e Sábado e Domingo)
- 28- A biblioteca tem plano anual de actividades (inclui treinamento de novos utilizadores)?
- 29- Quais são os produtos da biblioteca?
- a) Catálogo impresso
  - b) Folheto informativo
  - c) Jornais com divulgação da biblioteca
  - d) Outros (especifique)
- 30- Quais são os instrumentos utilizados na monitoria e avaliação dos serviços bibliotecários e com que periodicidade é feita a avaliação?
- 31- Quais são as dificuldades que a biblioteca tem enfrentado na prestação de serviços aos utilizadores?
- 32- Tem alguma coisa que queira falar para acrescentar, comentar ou perguntar?

Muito obrigado pela atenção dispensada

## Apêndice 2: Transcrição das entrevistas

### Parte 1: Informação demográfica dos entrevistados

Características	N.º	Percentagem (%)
Sexo		
Masculino	5	55,5
Feminino	4	44,4
Grupos etários		
24 - 35 anos de idade	4	44,4
36 - 45 anos de idade	3	33,3
46 - 55 anos de idade	2	22,2
Profissão / responsabilidade		
Director da biblioteca	2	22,2
Director pedagógico	1	11,1
Responsável registo académico	2	22,2
Assistente bibliotecário	4	44,4
Experiência profissional (anos)		
1 - 3 anos	2	22,2
4 - 6 anos	4	44,4
≥ 7 anos	3	33,3

### Parte 2: Organização da biblioteca

5- Qual é a estrutura organizacional física da biblioteca?

g) Espaço total (m<sup>2</sup>)

*A nossa biblioteca ocupa uma área de 250 m<sup>2</sup>, que estão distribuídos em 160 m<sup>2</sup> no R/Chão e 90 m<sup>2</sup> no 1.º piso do edifício principal - director da biblioteca da UPM-Beira*

*A biblioteca ocupa uma área de cerca de 565m<sup>2</sup> - director da biblioteca da UCM-FEG*

h) Divisões físicas (recepção, sala de leitura, armazém, sala de cacifos para usuários, sala de informática, etc

*A biblioteca possui uma recepção, sala de leitura, espaço de arrecadação, espaço para cacifos, sala de informática - director da biblioteca da UPM-Beira*

*Apesar de ser pequena a nossa biblioteca, tentamos no máximo agradar aos nossos utilizadores através dos serviços que prestados.... Aqui temos a recepção onde atendemos os utilizadores, sala de leitura, cacifos e espaço onde colocamos os livros pouco consultados - assistente da biblioteca da UPM-Beira*

*Nós temos a recepção onde oferecemos os nossos serviços... temos a sala de leitura, a sala de informática... temos um corredor que dispõe de cacifos para os nossos utilizadores - director da biblioteca da UCM-FEG*

- i) Tem uma fonte de barulho próximo? (máquinas, campo de futebol, etc.)

*A concentração nesta Biblioteca é reduzida quando se chega ao meio dia e às 5 horas da tarde, devido à mesquita que se encontra a escassos metros deste local. Como é do domínio de todos, nas orações os muçulmanos usam altifalantes de grande potência que afectam completamente a concentração de qualquer leitor – o director da biblioteca da UCM-Beira*

*Para além do barulho provocado pela mesquita, também as escadas que dão acesso às salas de aulas do 1.º piso têm sido referidas pelos leitores, como fontes de barulho (...)- assistente da biblioteca da UCM-FEG*

*Nesta biblioteca, o barulho provém das avenidas próximas onde a circulação de automóveis é maior - director da biblioteca da UPM-Beira*

*O barulho vem de fora, como é o caso de automóveis que sempre estão em constante movimento - assistente da biblioteca da UPM-Beira*

- j) A biblioteca é de fácil acesso aos usuários? (elevador, escala, rampas para cadeiras de rodas, etc)

*A biblioteca é fácil acesso, pois os recursos disponibilizados são de livre acesso. A biblioteca dispõe de uma rampa para estudantes com dificuldades físicas - director da biblioteca da UCM.*

*Sim, a nossa Biblioteca é de fácil acesso para todos utilizadores da Faculdade - assistente da biblioteca da UCM-FEG*

*Todos utilizadores têm os mesmos direitos.... a Biblioteca foi adaptada não só para aqueles que não apresentam nenhuma anomalia física como também para utilizadores com cadeiras de rodas - director pedagógico da UCM-FEG*

*Sim. O estudante pode fazer sua pesquisa dentro da Biblioteca ou em casa...a Biblioteca apresenta uma superfície plana que não dificulta a entrada e saída dos estudantes com cadeiras de rodas - director da biblioteca da UPM-Beira*

*Sim, é de fácil acesso – assistente da biblioteca da UPM-Beira*

k) Tem kit de segurança contra incêndios?

*A biblioteca carece de kit de segurança contra incêndios... Por enquanto temos um extintor -director da biblioteca da UPM-Beira*

*Um kit de segurança contra incêndios propriamente dito não diríamos que temos. Mas para minimizar os danos em caso de incêndio, temos um extintor – director da biblioteca da UCM-FEG*

*Temos um extintor localizado junto à entrada da nossa biblioteca - assistente da biblioteca da UCM-FEG*

l) Tem sistema de segurança por vídeo?

*Sim. - Director da biblioteca da UCM-FEG*

*A nossa Biblioteca dispõe de cinco (5) sistemas de segurança por vídeo para ajudar no controle – assistente da biblioteca da UCM-FEG*

*A biblioteca não dispõe de sistemas de segurança por vídeo, pois qualquer utilizador que seja não se sentiria confortável em saber que suas pesquisas e estudos estariam sendo filmados... Todos livros têm códigos em forma de alarme em caso de furto - director da biblioteca da UPM*

*Nós não temos nenhum sistema de segurança por vídeo- assistente da Biblioteca da UPM-Beira*

6- Qual é a estrutura organizacional da biblioteca?

*A estrutura organizacional da Biblioteca é funcional.... Todas as decisões relacionadas com o funcionamento da biblioteca são tomadas pelo comité da delegação composto por delegado desta instituição, os directores das faculdades e o administrador. As actividades são controladas pelo director pedagógico e chefe do departamento das ciências de documentação e informação (DCDI)...Este último orienta e superviona os assistentes bibliotecários e o pessoal de apoio da Biblioteca. Portanto, apesar da falta de organograma específico para a Biblioteca, já é do nosso domínio que a subordinação parte do pessoal do apoio para assistentes bibliotecários, destes para o director da Biblioteca, ou seja, o chefe do departamento das DCDI – director da Biblioteca da UPM.*

*A Biblioteca apresenta uma estrutura divisional e autónoma....A biblioteca tem seu orçamento próprio e funciona de modo independente das decisões do director da faculdade...O director da biblioteca, junto com o director pedagógico e o administrador da faculdade fazem parte do conselho técnico administrativo, onde são tomadas todas decisões relacionadas com a biblioteca, caso haja necessidade...O funcionamento do dia-a-dia da biblioteca é assegurado pelos assistentes bibliotecários supervisionados directamente pelo director da biblioteca da faculdade e com apoio do pessoal serventuário proveniente de uma outra unidade divisional (secção administrativa) - pelo director da biblioteca da UCM*

7- Qual é a estrutura organizacional hierárquica existente na biblioteca?

*Temos o chefe da repartição, seguindo o director da biblioteca e por fim os assistentes da biblioteca e pessoal de limpeza - director da biblioteca da UPM\_Beira*

*No nível alto, temos o director da biblioteca e, em seguida, os assistentes da biblioteca e pessoal de limpeza - director da biblioteca da UCM-FEG*

Qual é o nível de profundidade ou subordinação na biblioteca?

*A tomada de decisão dos assuntos da biblioteca compete ao senhor director/delegado, quer nos assuntos dos recursos humanos, quer para a aquisição de outros recursos bibliotecários (equipamento, livros, consumíveis, etc.), pois a biblioteca não tem orçamento próprio. Portanto, tudo está centralizado, o que leva, muitas vezes, à demora na resposta das solicitações feitas pela biblioteca, contribuindo, consequentemente, para o fraco e lento atendimento da demandada dos utentes – assistente da biblioteca da UPM-Beira*

*Aqui na biblioteca desta faculdade, a autoridade está concentrada no director da biblioteca em colaboração com o administrador e o capelão. É importante dizer que a faculdade é uma unidade autónoma e o director da biblioteca tem a autonomia de tomar decisões sobre todos aspectos da biblioteca. No entanto, ele presta contas ao director geral das bibliotecas, que está baseado na reitoria... Olha, confesso, que esta forma de trabalhar ajuda a flexibilizar na resolução dos problemas colocados pelos utilizadores e a assegurar uma prestação de alta qualidade – Assistente da biblioteca da UCM-FEG.*

8- A Universidade tem organograma onde se integra a biblioteca?

*Sim, a biblioteca está inserida no organograma da universidade - director da biblioteca da UPM-Beira*



*A biblioteca não está integrada no organograma da faculdade - director da biblioteca da UCM-FEG*

9- Quais são os tipos de meios de comunicação utilizados na biblioteca?

*A comunicação é feita através de telefonemas, correio electrónico e reuniões - director da biblioteca da UPM-Beira.*

*Na verdade, a maioria das informações e/ou orientações relacionadas com o trabalho recebemos oralmente através do nosso chefe... Segundo ele, são ordens superiores, apesar de não ter a certeza sobre a origem da referida ordem, temos cumprido o que se pede para fazer - Assistente da biblioteca da UPM-Beira.*

*Temos utilizado como meio de comunicação os telemóveis, contacto directo através de reuniões e o correio electrónico como forma mais viável - director da biblioteca da UCM-FEG.*

*A nossa comunicação interna é dominada e recomendada que seja feita através de mensagens electrónicas, usando principalmente o correio electrónico com orientações claras sobre quem e quando fazer uma determinada tarefa... Mas também, se admite que se faça uso de telefonemas ou contacto directo, como alternativas, em casos de problemas de Internet dentro da instituição - Assistente da biblioteca da UCM.*

*Quando se trata de comunicação externa se recomenda que se faça a difusão de informações nos jornais, rádio e televisão, website e folhetos periódicos – director pedagógico da UCM-FEG*

### **Parte III: Recursos bibliotecarios**

10- Qual é a massa laboral da biblioteca?

*A biblioteca tem um total de 19 trabalhadores - director da biblioteca da UPM-Beira.*

*Aqui na nossa biblioteca temos 9 trabalhadores - director da UCM-FEG*

11-Quais as formações específicas de cada colaborador da biblioteca?

*Do total dos trabalhadores da biblioteca, apenas dois tem formação na área de ciências de documentação e informação.... o restante tem formação em outras áreas - director da biblioteca da UPM-Beira.*

*Aqui temos dois trabalhadores com formação em ciências de documentação e informação.....três são estudantes do curso de gestão de Marketing e Relações públicas, um é estudante do curso de Recursos Humanos, um é estudante do curso de Ciências Políticas e Relações Internacionais, um é estudante do curso de Administração Publica e um é estudante do curso de Contabilidade e Auditoria (ambos cursando o grau de licenciatura) - director da biblioteca da UCM-FEG*

12-Qual é o orçamento anual alocado a biblioteca?

*Na verdade, não sabemos qual é o orçamento anual alocado à biblioteca, pois a responsabilidade é da instituição.... Nós apenas apresentamos a lista de recursos bibliotecários que estão em falta - director da biblioteca da UPM-Beira*

*Para o ano 201,7 foi alocado um valor de 2000.000mts.... O valor não tem sido fixo uma vez que depende do número de estudantes inscritos - director da biblioteca da UCM-FEG*

10- Quantos recursos materiais existem na biblioteca?

*A biblioteca tem 40 mesas, 78 cadeiras, 28 estantes, 93 cacifos, 15 computadores ligados à Internet, 7 auriculares funcionais apenas para utilizadores com deficiência visual, 1 carrinha para transportar livros e 2 carimbos – director da biblioteca da UPM*

*Os serviços bibliotecários já não conseguem responder à demanda dos utilizadores nos últimos anos... Os recursos bibliotecários insuficientes, particularmente para o número de computadores ligados à internet e o espaço reduzido para a colocação de mais*

*cadeiras são os grandes desafios da nossa biblioteca – responsável do registo académico UPM-Beira*

*Temos um total de 23 mesas; 92 cadeiras; 44 estantes; 36 cacifos para utilizadores; 5 computadores ligados à internet; 2 carrinhas de transporte de livros, das quais uma serve também para exposição de novos livros e 2 carimbos - director da biblioteca da UCM-FEG*

11- Quais são as obras bibliográficas do acervo?

*Nós temos livros, teses, dissertações e alguns relatórios - director da biblioteca da UPM-Beira*

*Nesta biblioteca não só temos livros, teses, dissertações e relatórios, como também dispomos de alguns jornais - assistente da biblioteca da UPM-Beira*

*A biblioteca dispõe de livros, teses, dissertações e relatórios de grandes eventos que tem acontecido não só a nível da nossa faculdade como também a nível nacional - director da biblioteca da UCM-FEG*

*Sempre que pudemos tentamos aumentar as nossas obras através de doações que temos recebido.... Actualmente temos livros, teses em número muito reduzido, dissertações e relatórios que ajudam os nossos utilizadores - assistente da biblioteca da UCM-FEG*

12- Quais são as obras de referência ou de consulta rápida disponíveis?

*Temos dicionários, atlas, alguns mapas e enciclopédias na sala de estudo - director da biblioteca da UPM-Beira*

*Como é do conhecimento de todos, a biblioteca deve dispor no mínimo de obras de consulta rápida.... Na biblioteca temos atlas, dicionários e enciclopédias - director da biblioteca da UCM-FEG*

13- Quais são os recursos digitais que a biblioteca dispõe ou tem acesso?

*A biblioteca dispõe de recursos bibliotecários virtuais tais como: Health InterNetwork Access to Research Initiative (HINARI), Online Access to Research in the Environment (OARE), Access to Global Online Research in Agriculture (AGORA)... temos ainda o acesso aos recursos da La Mediatheque do Centro Cultural Franco*

*Moçambicano.... Não temos o Virtual Private Network (VPN - director da biblioteca da UPM-Beira*

*Nos temos acesso aos recursos virtuais do Health InterNetwork Access to Research Initiative (HINARI), Online Access to Research in the Environment (OARE), Access to Global Online Research in Agriculture (AGORA), Access to Research for Development and Innovation (ARDI), Evidence-Based Medicine (EBM), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Directory of Open Access Books (DOAB) e UPTODATE... mas não dispomos de Virtual Private Network (VPN) - director da biblioteca da UCM-FEG*

*Apesar de ter acesso aos vários recursos virtuais, o trabalho não tem sido fácil, pois há duas semanas que não temos internet e mesmo quando tivemos, é muito lenta e com as oscilações da corrente eléctrica, piora tudo... Os estudantes sempre reclamam, mas nós não podemos fazer nada... e aí, alguns estudantes usam celulares pessoais outros preferem ler ou tirar cópias do material facultado pelos docentes (...) – Assistente da biblioteca da UCM-FEG*

14- Quais são as secções funcionais que a biblioteca apresenta?

*Nós não temos as secções propriamente ditas..... Nós temos e prestamos todos serviços bibliotecários, desde aquisições e intercâmbios, processos técnicos, referências, circulação, disponibilização de periódicos e multimeios...Mas o grande problema é a falta de espaço apropriado para a prestação de cada tipo de serviço...Por exemplo, para os periódicos e multimeios só temos uma parte de estante em que os expomos – director da biblioteca da UCM-FEG*

*A biblioteca não tem nenhuma secção, como acontece em outras bibliotecas.... nós apenas prestamos os serviços tais como: de referência, de circulação, de aquisição e intermédio, e, também, o processo técnico - director da biblioteca da UPM -Beira*

15- Como é feito o registo do material do acervo?

*O registo do nosso acervo é informatizado.... Utilizamos o software PMB- director da biblioteca da UPM-Beira*

*Todo acervo é informatizado para facilitar o trabalho..... Nós sempre optamos por utilizar o software KOHA, por ser o mais fácil de manusear- director da biblioteca da UCM-FEG*

16- Qual é a técnica catalográfica usada na classificação do acervo?

*Nós utilizamos a classificação Decimal Universal para classificarmos o nosso acervo* - director da biblioteca da UPM-Beira

*Temos em uso nesta biblioteca a classificação decimal universal* - director da biblioteca da UCM-FEG

17- Qual é o tipo de catálogo em uso no registo e localização dos itens do acervo?

*O acervo está organizado por títulos, assuntos e autores* - director da biblioteca da UCM-FEG

*Para facilitar os nossos utilizadores, nós organizamos o acervo por autores, títulos e assunto* - director da biblioteca da UPM-Beira

18- Qual é o número aproximado de estudantes inscritos em regime regular e pós-laboral no ano 2017 que se beneficia desta biblioteca? (% de novos ingressos)

*Neste ano de 2017, temos um total de 7.010 estudantes inscritos, dos quais 3788 são do género masculino e 3222 estudantes do género masculino* - responsável do do registo académico da UPM-Beira

*Por cada ano, o número de estudantes tende a aumentar....Foram matriculados cerca de 1246 estudantes.....Do total dos estudantes inscritos, 598 pertence ao género feminino e 648 do género masculino* - responsável do registo académico da UCM-FEG

19- Qual é o número médio diário/mensal de utilizadores?

*Nós atendemos por dia 160 utilizadores* - director da biblioteca da UCM-FEG

*O número de estudantes na biblioteca tem aumentado nas vésperas dos exames.... Normalmente temos recebido 50 estudantes por dia* - director da biblioteca da UPM-Beira

20- Como é feito o controlo dos utilizadores da biblioteca

*O controlo é feito manualmente...aqui na biblioteca é obrigatório que o utilizador apresente, logo à sua entrada, o seu cartão ,e, em seguida, assinar-* director da biblioteca da UPM-Beira

*Ainda não temos um sistema informatizado para o controlo dos utilizadores... A nossa política obriga que os estudantes tenham os seus cartões.... o estudante deve assinar duas vezes, uma na entrada e outra na saída* - director da biblioteca da UCM-FEG

## 21- Quais são os serviços prestados pela biblioteca?

*Como referi anteriormente, nos prestamos os serviços de circulação, de referência, de aquisição e intercâmbios.....Para facilitar a vida dos utentes, a nossa biblioteca oferece serviços de fotocópias, impressão e digitalização de documentos, serviços de Internet, levantamentos bibliográficos e/ou auxílio na localização de material e treino dos utilizadores no uso de catálogo, de gestão da biblioteca e de direitos de autor... Importa referir que todos os serviços prestados são gratuitos com excepção de fotocópias, impressão e digitalização de documentos....A biblioteca tem à disposição dois espaços para os utilizadores, sendo um dedicado à pessoas portadoras de deficiência visual, e o outro para aprendizagem autodirigida de línguas, especialmente para utilizadores que queiram aprender línguas nomeadamente, francesa, inglesa, Sisena, Sindau em autodireção da aprendizagem... Por isso, dos 50 beneficiários por dia que a biblioteca atende, cerca de 2 são utilizadores portadores de deficiências - director da biblioteca da UPM-Beira*

## Quais os reais beneficiários dos serviços de treinos e empréstimos?

*(...) primeiro deixa-me dizer que nós atendemos cerca de 160 utentes/dia, na sua maioria, alunos internos... Agora, os treinos são destinados aos assistentes bibliotecários, tutores e docentes recém-integrados na biblioteca... No caso dos empréstimos de livros e/ou qualquer material bibliotecário, apenas os docentes são autorizados a fazer empréstimos, e, o intercâmbio e o empréstimo interbibliotecário estão reservados para as bibliotecas da Universidade Católica de Moçambique - director da biblioteca da UCM-FEG*

*o treino de localização e gestão de informação no acervo local é oferecido aos alunos (novos ingressos), tutores, docentes e assistentes bibliotecários recém-admitidos. O intercâmbio e o empréstimo interbibliotecário são feitos, para além das bibliotecas da UPM, com o Centro Cultural FrancoMoçambicano e*

*Universidade Zambeze.... A nossa experiência indica que os alunos não têm muita responsabilidade... e por essa razão, não é permitido que o serviço de empréstimo de material seja oferecido aos alunos...Salvo erro, quando se trata de romances... Mas também, no caso em que existem poucos exemplares de uma determinada obra, é interdito o processo de empréstimo da mesma obra, independentemente da categoria de utilizador - director da biblioteca da UPM-Beira*

22- Existe cadastro de utilizadores para efeitos de empréstimo e devolução de materiais do acervo?

*Sim, existe cadastro de utilizadores - director da biblioteca da UPM-Beira*

*Sim. – director da biblioteca da UCM-FEG*

*Todos utilizadores autorizados para o empréstimo têm as suas fichas-assistente da biblioteca da UCM-FEG*

23- Qual é o material autorizado para a circulação (empréstimo e devolução)?

*Os livros é que são mais requisitados pelos professores - director da biblioteca da UPM-Beira*

*Nesta biblioteca é autorizado o empréstimo de livros, teses e monografias - director da biblioteca da UCM-FEG*

24- Qual é o horário de funcionamento da biblioteca? (2.<sup>a</sup>- 6.<sup>a</sup> feira e Sábado e Domingo)

*De 2.<sup>a</sup> a 6.<sup>a</sup> feira, abre das 7h30 da manhã e encerra às 9h00 da noite. Aos sábados abre às 8h00 da manhã e encerra às 2h00 da tarde - director da biblioteca da UPM-Beira*

*A nossa biblioteca inicia as suas actividades às 8h00 e encerra às 8h00 da noite...sábados, inicia às 8h00 e encerra às 2h00 da tarde...De referir também que, de 2.<sup>a</sup> a 6.<sup>a</sup> feira, “os trabalhadores são divididos ao meio”: metade no período da manhã ate às 15h00 e*

*a outra das 15h00 às 9h00 da noite - director da biblioteca da UCM-FEG*

25- A biblioteca tem plano anual de actividades (inclui treinamento de novos utilizadores)?

*Sim, temos um plano anual de actividades - director da biblioteca da UPM-Beira*

*Anualmente, apresentamos o plano de actividades da nossa biblioteca.... O treinamento só é reservado apenas para os trabalhadores - director da biblioteca da UCM-FEG*

*Pelo que eu saiba, a biblioteca tem um plano anual de actividades, sim - assistente da biblioteca da UCM-FEG*

26- Quais são os produtos da biblioteca?

*Olha, por enquanto nada produzimos, se não for o caso de catálogos impressos, folhetos informativos para a divulgação da biblioteca e plano das actividades... às vezes a falta de recursos, especialmente financeiros, não nos permite pensar muito alto, produzir e/ou etiquetar canetas, cadernos, camisetas, chapéus, etc... e vender aos nossos utilizadores - director da biblioteca da UCM-FEG.*

*Nós temos o folheto informativo, catálogo impresso, formulário de avaliação de desempenho e jornal que divulga todas actividades não só exercidas pela biblioteca, como também pela instituição em geral - director da biblioteca da UPM-Beira.*

27- Quais são os instrumentos utilizados na monitoria e avaliação dos serviços bibliotecários e com que periodicidade é feita a avaliação?

*É importante avaliar sempre os serviços que prestamos de forma a melhorar a qualidade.... Como norma da nossa biblioteca, é obrigatório que todos colaboradores apresentem semanalmente o plano de actividades para avaliação - director da biblioteca da UPM-Beira*



*A nossa biblioteca dispõe de um formulário de avaliação de desempenho que é utilizado para avaliar os trabalhadores de forma a melhorar cada vez mais os serviços.... a avaliação é feita anualmente....também temos avaliado os nossos utilizadores para medidas correctivas no momento em que se detecta alguma anomalia*  
- director da biblioteca da UCM-FEG

28- Quais são as dificuldades que a biblioteca tem enfrentado na prestação de serviços aos utilizadores?

*A primeira barreira é de carácter físico...Falo do espaço insuficiente para a realização plena das actividades, facto que não nos permite organizar, expor ou prestar todos os serviços básicos... Por outro lado, para além do número reduzido de computadores, quando comparado com o número de alunos, a qualidade de Internet que a biblioteca dispõe está muito longe de contribuir pela qualidade dos serviços – director da biblioteca da UCM-FEG.*

*...se tivéssemos Internet de boa qualidade na nossa biblioteca, os alunos poderiam explorar de melhor forma possível as bases de dados que a biblioteca dispõe... Mas é normal ficarmos três semanas ou mais sem Internet e quando tivemos, foi por algumas horas... – Assistente da biblioteca da UCM-FEG*

*Como a biblioteca não tem orçamento próprio, a aquisição de qualquer tipo de recurso bibliotecário depende exclusivamente da autorização superior... Mas porque existem muitos chefes, as respostas às solicitações da biblioteca tem sido um processo muito lento e desencorajador... Não sei, talvez seja por causa de crise financeira... - director da biblioteca da UPM-Beira.*

*Nesta biblioteca, atendemos todos os alunos da delegação da Beira da UPM, com mais de 5 faculdades... Imagina só, quantos alunos e quantas mesas, cadeiras ou computadores temos nesta biblioteca,*

*para não falar do espaço em si... A gente só cumpre ordens superiores  
e nada mais pode fazer* – Assistente da biblioteca da UPM-Beira

29- Tem alguma coisa que queira falar para acrescentar, comentar ou perguntar?

*Não* - director da biblioteca da UCM-FEG

*Não* - assistentes da biblioteca da UCM-FEG

*Não* - director da biblioteca da UPM-Beira

## ANEXOS

## Anexo 1:

### Autorização para a recolha de dados – UPM



DELEGAÇÃO DA BEIRA

GABINETE DA DIRECTORA

EXMA SENHORA  
ODIVALDA CELESTINO  
ABRÃO

#### COMUNICAÇÃO DO DESPACHO Nº767/GD/UPB /2017/900

**ASSUNTO:** Pedido de Autorização para Colheita de Dados

Em resposta ao pedido de 29 de Maio de 2017, da ex-estudante do curso da PAGE nesta Delegação e actual mestranda em Ciências de Documentação e Informação na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa Portugal, na qual solicita autorização para colheita de dados a fim de realizar o seu estudo intitulado estrutura organizacional das bibliotecas das Universidades Pedagógica e Católica na Cidade da Beira, a Directora da Delegação exarou o seguinte despacho:

“Autorizo.”

01.06.2017

Ass: Prof. Doutora Fátima Julião dos Santos Batalhão

Beira, 02 de Junho de 2017

A Secretária Executiva

Mos: Joana Carlos Beira

Cc. DAP, DDI

---

Rua D. Francisco de Almeida 737/751-Beira, C.Postal 2025, Telefone: 82/843056238, Fax 23325110

## Anexo 2:

### Autorização para a colheita de dados – UCM



Universidade Católica de Moçambique  
Faculdade de Economia e Gestão  
Av. Eduardo Mondlane, 349 Ponta Dese  
C.P. 821 Beira - Moçambique  
Tel: (+258) 23 32 93 73/Fax: (+258) 23 32 93 76  
E-mail: feg@ucm.ac.mz

Beira 30 de Maio de 2017

Exmo Senhor

Carlos Guardado da Silva

Ref. Nr. 955/2017/UCM/FEG/ Secretaria

**Assunto:** Resposta da Declaração

Exmo Senhor

Em resposta a Vossa carta, datada em 25 de Maio de 2017, com o assunto em epígrafe a Directora da Faculdade de Economia e Gestão, Prof. Dra. Natália Bolacha, exarou o seguinte despacho:

- *Pedido Deferido*

Prof. Dra. Natália Bolacha

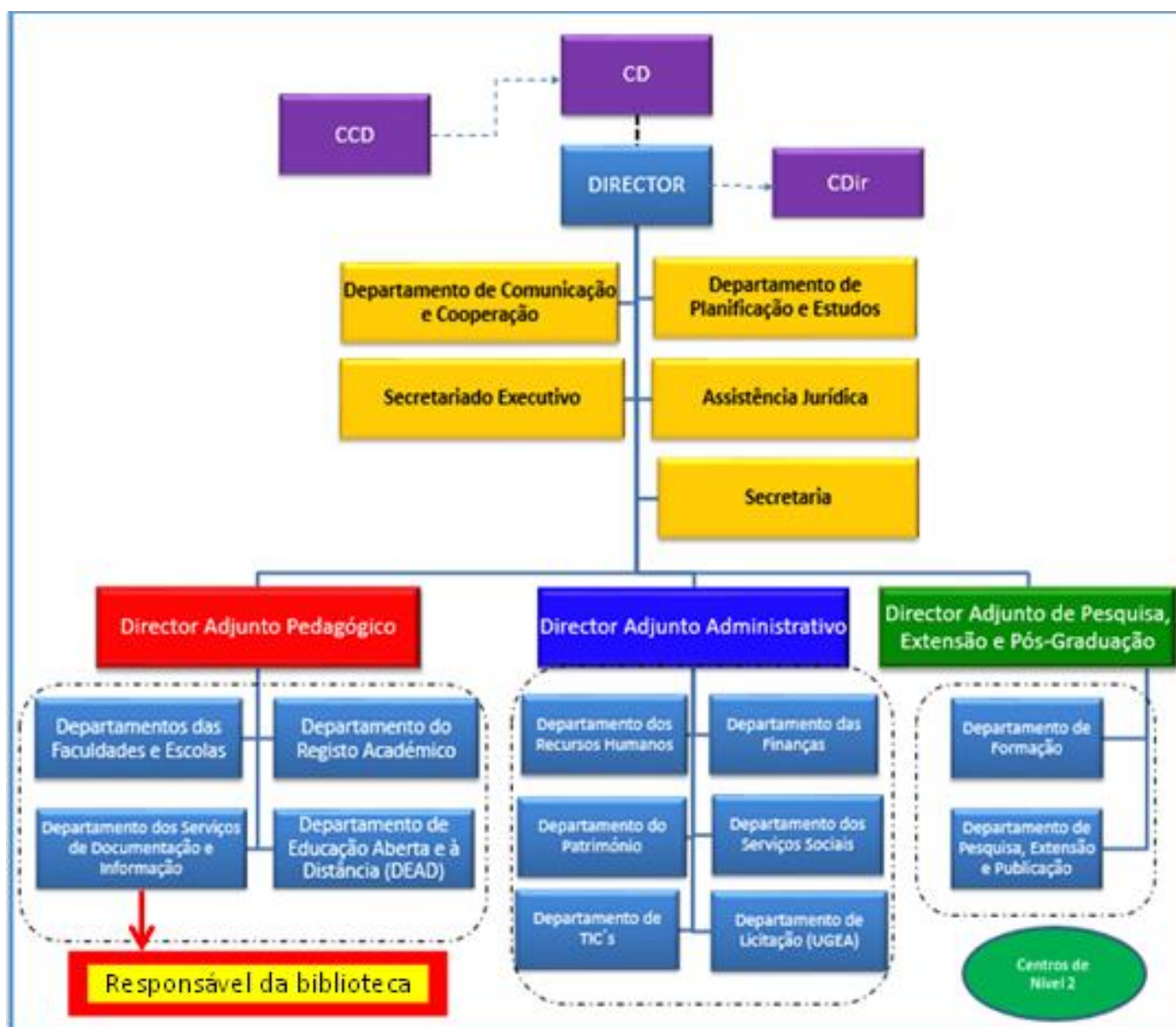
Sem mais, cordiais saudações.0



A Coordenadora da Secretaria

*Ana Júlia Guachá*  
(Dra. Ana Júlia Guachá)

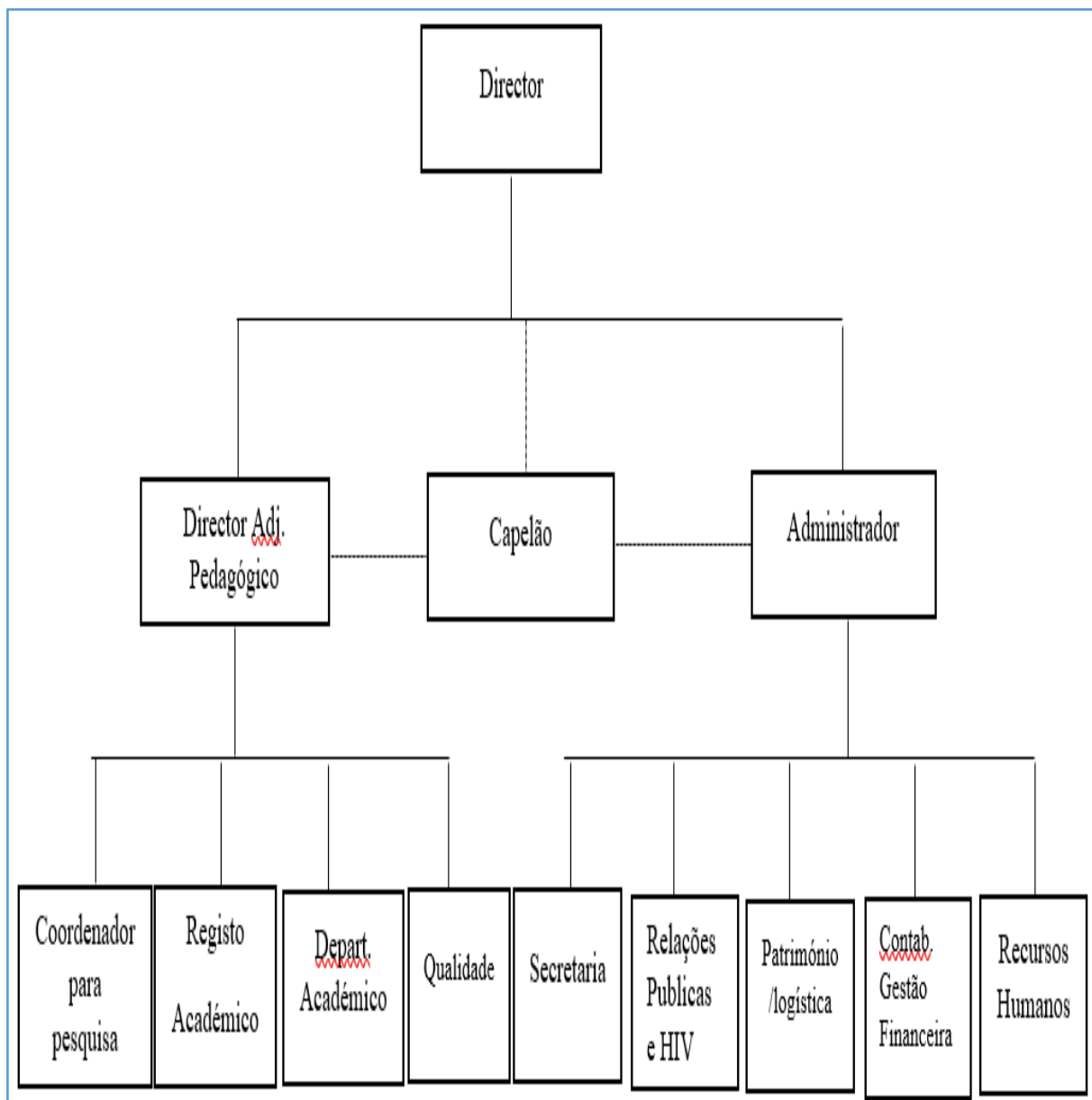
**Anexo 3:**  
**Organograma de uma Delegação da Universidade Pedagógica de Moçambique (UPM-Beira)**



Fonte: UPM, 2017

#### Anexo 4:

#### Organograma de uma faculdade da Universidade Católica de Moçambique (UCM)



Fonte: UCM, 2015 *apud* Mussagy 2016a